



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JAAKKO KANNIAINEN  
ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN JA KOMMUNIKOIMINEN  
B2B-YMPÄRISTÖSSÄ

Kandidaatintyö

Tarkastaja: Tuomas Korhonen

## TIIVISTELMÄ

**JAAKKO KANNIAINEN:** Asiakasarvon määrittäminen ja kommunikoiminen B2B-ympäristössä

Tampereen teknillinen yliopisto

Kandidaatintyö, 30 sivua

Marraskuu 2018

Teknis-taloudellinen tekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma, tuotantotalous

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: Tuomas Korhonen

Avainsanat: asiakasarvo, arvo, markkinointi, arvolupaus, palvelukeskeinen markkinalogiikka, tuotekeskeinen markkinalogiikka

Asiakasarvolla tarkoitetaan arvoa, joka tuotteella tai palvelulla on asiakkaalle. Asiakasarvon merkitys markkinoinnille on tunnettu jo pitkään, ja asiakasarvoa pidetään jopa yrityksen menestymisen kulmakivenä. Käsite asiakasarvon muodostumisesta on kuitenkin muuttunut ja muuttuu edelleen. Muutoksen vuoksi perinteisten menetelmien rinnalle on täytynyt kehittää uusia keinoja asiakasarvon määrittämiselle ja kommunikoimiselle.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, miten asiakasarvon määrittämistä ja kommunikoimista käsitellään aiemmassa kirjallisuudessa. Työ oli kirjallisuuskatsaus, jonka aineisto koostui vertaisarvioituista tieteellisistä julkaisuista. Aineisto sisälsi sekä teoriakirjallisuutta että empiirisiä tutkimuksia.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voitiin todeta, että asiakasarvon määrittäminen ja kommunikoiminen voivat tuoda yritykselle kilpailuetua. Myynnin välittömän kasvattamisen lisäksi määrittämällä ja kommunikoimalla asiakasarvo voidaan lisätä esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä, joka vaikuttaa yleensä välillisesti myyntiin. Yritykset myös luovat arvoa yhä useammin yhdessä, jolloin arvo ja asiakasarvo ovat yrityksille yhteisiä. Asiakasarvokäsityksen muuttuminen on tehnyt asiakasarvon määrittämisestä monimutkaisempaa. Perinteisiä tapoja määrittää asiakasarvo voidaan edelleen hyödyntää, mutta todellinen asiakasarvo määritetään yhä useammin uusien keinoin. Tässä työssä pohdittiin, missä tilanteissa asiakasarvo voidaan yrityksessä määrittää perinteisin tavoin ja missä tilanteissa asiakasarvon määrittämiseen tulisi käyttää uusia menetelmiä.

## ABSTRACT

**JAAKKO KANNIAINEN:** Assessing and communicating customer value in B2B environment

Tampere University of Technology

Bachelor of Science Thesis, 30 pages

November 2018

Bachelor's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Industrial Engineering and Management

Examiner: Tuomas Korhonen

**Keywords:** customer value, value, marketing, value proposition, service-dominant logic, goods-dominant logic

Customer value is the value a product or a service has to a customer. The importance of customer value to marketing has been known for a long time, and customer value is even regarded as the cornerstone of a company's long-term success. The concept of customer value and its formation has changed and is still changing. Because of the change, new methods for the quantification and communication of customer value have had to be developed to complement traditional methods.

The objective of this paper was to find out how the quantification and communication of customer value are discussed in previous literature. This work was a literature review and the reviewed material consisted of peer-reviewed scientific publications. The material included both theoretical and empirical studies.

Based on the literature review it could be concluded that quantifying and communicating customer value can bring competitive advantage to a company. In addition to directly increasing sales, quantifying and communicating customer value can increase customer satisfaction which usually indirectly affects sales. Companies also co-create value more and more often. When co-creating value, value and customer value are common to the co-creating companies. As the concept of customer value has been changing, quantifying customer value has been becoming more complicated. Traditional methods can still be used to assess customer value, but actual customer value is more and more often quantified using new means. The suitability of both traditional methods and new methods for companies in different situations was discussed in this paper.

## ALKUSANAT

Asiakasarvo on merkityksellinen millä tahansa toimialalla toimivalle yritykselle, ja asiakasarvon tuottamisen voidaan jopa ajatella olevan yrityksen pitkäaikaisen toiminnan perusedellytys. Merkityksellisyytensä vuoksi asiakasarvo oli mielenkiintoinen aihe kandidaatintyölle. Tämän työn tarkoituksena on esitellä näkökulmia asiakasarvon määrittämiseen ja kommunikointiin. Lisäksi työssä esitellään joitakin konkreettisia toimenpiteitä, joita yrityksissä voidaan tehdä asiakasarvon määrittämiseksi ja kommunikointiksi.

Haluan kiittää kandidaatintyöni ohjaajaa Tuomas Korhosta yksilöllisestä ohjauksesta ja yksityiskohtaisesta palautteesta sekä Tommi Mahlamäkeä asiantuntevista näkemyksistä. Haluan kiittää myös perhettäni tuesta ja työni edistymiseen myötävaikuttamisesta.

Tampereella, 30.11.2018

Jaakko Kanninen

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
2.	ARVO JA ASIAKASARVO .....	3
2.1	Tuotteen vaihto- ja käyttöarvo .....	3
2.2	Tuotokeskeinen ja palvelukeskeinen markkinalogiikka.....	5
3.	ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN .....	9
3.1	Asiakasarvon määrittäminen tuotokeskeisen logiikan mukaisesti .....	9
3.2	Asiakasarvon määrittäminen palvelukeskeisen logiikan mukaisesti .....	13
4.	ASIAKASARVON KOMMUNIKOIMINEN .....	20
4.1	Arvolupaus .....	20
4.2	Asiakasarvon viestiminen arvolupauksen muodossa .....	22
5.	PÄÄTELMÄT .....	26
	LÄHTEET .....	29

# 1. JOHDANTO

Asiakasarvo käsitetään yleensä arvoksi, joka tuotteella tai palvelulla on asiakkaalle (esim. Terho et al. 2012; Payne et al. 2017; Eggert et al. 2018). Anderson et al. (2009, s. 6) esittävät asiakasarvon tarkoittavan B2B-markkinoilla tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuomien nettohyötyjen rahallista arvoa. Viime vuosina asiakasarvon merkitys on korostunut sekä tutkijoiden että markkinoinnin ammattilaisten keskuudessa, ja käsitys asiakasarvosta on muuttunut (Woodruff 1997; Terho et al. 2012). Asiakasarvoa on jo pitkään pidetty B2B-markkinoinnin ja jopa yrityksen yleisen menestymisen kulmakivenä (Terho et al. 2012; Eggert et al. 2018). On kiinnostavaa, että asiakasarvon merkitys on viime vuosina korostunut, vaikka asiakasarvon tärkeys on tunnettu jo kauan. Tässä työssä tutkitaan, mitä aiempi kirjallisuus kertoo asiakasarvon määrittämisestä. Työssä käsitellään erityisesti asiakasarvon määrittämisen yleisiä periaatteita, joiden lisäksi esitellään joitakin asiakasarvonmäärittystapoja. Asiakasarvon määrittämistä käsitellään markkinalogiikoiden näkökulmasta, mikä antaa uuden, aiempaa kirjallisuutta täydentävän näkökulman asiakasarvon määrittämiseen. Työssä rajoitutaan B2B-ympäristön tarkasteluun ja keskitytään asiakasarvon tarkasteluun taloudellisen arvon näkökulmasta.

Tässä työssä perehdytään myös siihen, miten aiempi kirjallisuus käsittelee asiakasarvon kommunikoimista B2B-ympäristössä. Asiakasarvon avulla voidaan luonnollisesti perustella asiakkaalle tuotteen tai palvelun ostamisen kannattavuutta vertailemalla tuotteen tuomia hyötyjä tuotteen kustannuksiin. Asiakasarvon kommunikoiminen voi olla tehokas markkinoinnin keino, koska asiakkaat eivät usein tiedä todellisia tarpeitaan tai tarpeidensa täyttymisen arvoa (Anderson & Narus 1998; Terho et al. 2012). Esimerkiksi Terho et al. (2012) tunnistavat kolme arvopohjaisen myynnin keskeisintä vaihetta, joista yksi on asiakasarvon kommunikoiminen. Tässä työssä keskitytään asiakasarvon kommunikoimisen suhteen siihen, miten asiakasarvo muotoillaan kommunikoitavaan muotoon ja mitä hyötyä asiakasarvon kommunikoimisesta on yritykselle. Työssä ei käsitellä sitä, *miten* asiakasarvo tulisi viestiä asiakkaalle.

Samalla kun käsitys asiakasarvosta ja sen merkityksestä on muuttunut, myös käsitystä asiakasarvon kommunikoimisesta on täytynyt muuttua. Aiemmin arvon katsottiin usein olevan tuotteessa itsessään, ja arvon merkitys painottui tuotteen myyntihetkeen (Vargo & Lusch 2004; Eggert et al. 2018). On havaittu, että nykyään asiakasarvoa määritettäessä on yleensä tarpeellista huomioida erityisesti tuotteen käytön asiakkaalle tuoma arvo (Eggert et al. 2018). Näin ollen asiakasarvoa kommunikoitaessa on nykyään usein syytä painottaa tuotteen käyttöarvoa. Vaikuttaa itsestään selvältä, että tuotteella on asiakkaalle arvoa käytössäkin, jos tuote on käyttöä varten hankittu. Oleellista on kuitenkin se, tuoko tuotteen käyttö asiakkaalle sellaista arvoa, jota korvaavat tai vaihtoehtoiset tuotteet eivät

tuotteen. Koska asiakkaat eivät usein osaa tuoda esille todellisia tarpeita (Terho et al. 2012), esittelemällä käyttöarvoa voidaan merkittävästi lisätä asiakkaan mielenkiintoa tuotetta kohtaan. Toisaalta käyttöarvon luotettava määrittäminen on usein niin monimutkaista, että myyjän omat tiedot eivät siihen riitä (Terho et al. 2012).

Useat asiantuntijat korostavat myyjän ja asiakkaan välisen yhteistyön merkitystä asiakasarvoa määritettäessä (esim. Terho et al. 2012; Töytäri & Rajala 2015; Eggert et al. 2018). Yhteistyön merkitys korostuu, kun tavoitteena on selvittää käytöstä saatavaa arvoa, sillä käyttöarvon määrittämiseksi tarvitaan paljon tietoa asiakkaan sisäisistä käytännöistä ja asiakasyritykselle ominaisista toimintamalleista (Terho et al. 2012). Asiakasarvon määrittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa on mielenkiintoinen lähestymistapa asiakasarvon määrittämiseen ja samalla väistämättömän vuorovaikutuksen vuoksi asiakasarvon kommunikoimiseen. Asiakasarvon määrittäminen ja kommunikoiminen yhteistyössä on prosessi, jonka tuloksena on täsmällisesti ja yksilöllisesti määritetty asiakasarvo.

Tämä työ on kirjallisuuskatsaus. Työn tavoitteena on (tämän luvun alkupuolella mainittujen rajausten puitteissa) vastata kahteen tutkimuskysymykseen:

- Miten asiakasarvon määrittämistä käsitellään aiemmassa kirjallisuudessa?
- Miten asiakasarvon kommunikoimista käsitellään aiemmassa kirjallisuudessa?

Tutkittava aineisto koostuu tieteellisistä ja vertaisarvioituista artikkeleista sekä yhdestä kirjasta. Aineiston luotettavuutta arvioidaan julkaisukanavan, kustantajan ja tekijöiden muiden julkaisujen perusteella. Arvioinnissa käytetään myös apuna Tieteellisten seurain valtuuskunnan ylläpitämää Julkaisufoorumia. Tieteellisiä julkaisuja haetaan internetistä käyttäen apuna eri hakupalveluita, joista tärkeimmät ovat Scopus, Google Scholar ja Andor.

Tämä työ sisältää johdannon lisäksi neljä lukua. Seuraavassa luvussa käsitellään arvoa ja asiakasarvoa yleisesti sekä asiakasarvon muodostumiseen liittyviä periaatteita. Lisäksi käsitellään tuotokeskeistä ja palvelukeskeistä markkinalogiikkaa, jotka ovat asiakasarvokäsitykseen liittyviä ajattelutapoja. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakasarvon määrittämiseen liittyvää teoriaa ja tapoja määrittää asiakasarvo, sekä joitakin empiirisissä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja. Neljännessä luvussa käsitellään asiakasarvon kommunikoimista ja sen merkitystä yrityksille. Kommunikaation yhteydessä käsitellään erityisesti arvolutapausta, joka on yleisimpiä ja keskeisimpiä tapoja muotoilla asiakasarvo kommunikoitavanaan muotoon. Viidennessä ja viimeisessä luvussa esitetään päätelmiä ja kootaan kirjallisuudessa esitettyjä teorioita, ajatuksia ja havaintoja. Luvussa esitetään lisäksi ehdotuksia tulevien tutkimusten aiheiksi ja pohditaan, miten tämän työn havaintoja voidaan hyödyntää yrityksissä. Lopuksi esitetään tähän työhön liittyviä rajoitteita.

## 2. ARVO JA ASIAKASARVO

Tässä luvussa käsitellään arvon käsitteen kehitystä sekä arvon ja asiakasarvon muodostumista. Lisäksi luvussa esitellään tuotekeskeinen ja palvelukeskeinen markkinalogiikka, joiden avulla arvon ja asiakasarvon muodostumista voidaan jaotella (Vargo & Lusch 2004).

### 2.1 Tuotteen vaihto- ja käyttöarvo

Ero tuotteen vaihto- ja käyttöarvon välillä on tunnettu pitkään. Jo tunnettu kreikkalainen filosofi Aristoteles (384–322 eaa.) tunnisti tuotteella olevan arvoa sekä vaihdon välineenä että käytössä. Valistuksen aikana eräs historian tunnetuimmista taloustieteilijöistä Adam Smith (1723–1790) määritteli käsitteet vaihtoarvo ja käyttöarvo. Smith ajatteli ainoastaan vaihtoarvon olevan kiinnostava taloudellisesta näkökulmasta. (Eggert et al. 2018) Tämä johtui siitä, että hän piti käyttöarvoa subjektiivisena näkemyksenä arvosta. Smith ei nähnyt yhteyttä vaihto- ja käyttöarvon välillä. (Haney, Eggert et al. 2018 mukaan)

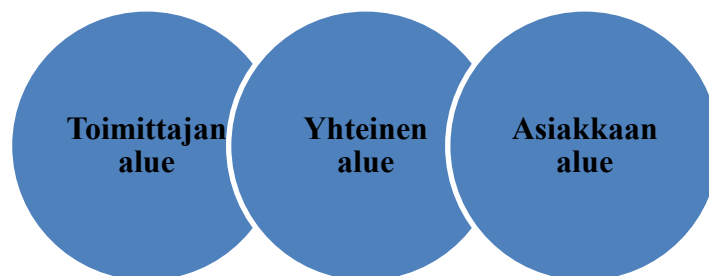
Kesti pitkään ennen kuin ymmärrettiin, että vaihto- ja käyttöarvon välillä on yhteys, koska tuotteen hyödyllisyys käytössä määrittää myös sen vaihtoarvoa. Vaihto- ja käyttöarvon yhteys selvisi 1800-luvulla, mutta tätä yhteyttä ei vielä osattu hyödyntää markkinoinnissa. Taloustieteessä vallinnut näkemys vaihtoarvon merkityksestä sen objektiivisuuden vuoksi vallitsi pitkään myös markkinoinnissa, vaikka markkinointi pyrkiikin taloustiedettä voimakkaammin ymmärtämään käyttöarvon merkitystä vaihdon ajurina. (Eggert et al. 2018) Käyttöarvonäkökulman sivuuttamiselle markkinoinnin historiassa lienee monia syitä. Vaikka käyttöarvon olemassaolo tiedostettiin, tuote saattoi olla niin yksinkertainen (katso Payne et al. 2017), että kilpailevien tuotteiden välillä ei havaittu olevan käyttöarvollisia eroja. Joillakin aloilla myös kilpailun vähäisyys on mahdollisesti aiheuttanut sen, ettei yrityksillä ole ollut tarvetta erottua kilpailijoistaan korostamalla tuotteen käyttöarvoa. Lähihistoriassa erityisesti teknologinen kehitys on monimutkaistanut tuotteita ja palveluita ja vapaa markkinatalous on kasvattanut kilpailua. Tuotteiden käytön ja elinkaaren monimutkaistuminen on korostanut käyttöarvon merkitystä arvon muodostumisprosesissa. Toisaalta millä tahansa käyttöön ostettavalla tuotteella on käyttöarvo ja käyttöarvon viestiminen vaikuttaa myyntiin yleensä positiivisesti. Tästä syystä mainitut syyt eivät riitä selittämään käyttöarvon sivuuttamista markkinoinnin historiassa, vaan ilmiön ymmärtämiseksi sitä täytyisi tutkia tarkemmin.

Nykyään tuotteen asiakasarvon katsotaan usein muodostuvan valtaosin tuotteen käyttöarvosta (esim. Terho et al. 2012; Grönroos & Voima 2013; Eggert et al. 2018). Eggert et al. (2018) huomauttavat kuitenkin, että perinteinen vaihtoarvolähtöinen markkinointi saattaa nykyäänkin olla parempi vaihtoehto erityisesti kulutushyödykkeiden tapauksessa,



jos niiden merkitys asiakkaan liiketoiminnalle on vähäinen. Esimerkkeinä kirjoittajat mainitsevat naulat, paperiliittimet ja kanttiinin vesipullot. Esimerkiksi erilaisia nauvoja on valtava määrä. Mikäli esimerkiksi naulan ruostumattomuus tekisi siitä jossakin käyttötarkoituksessa erityisen kestävä ja vähentäisi näin ollen ylläpito- ja korjauskuluja, voitaisiin puhua käyttöarvosta. Tämä liittyy siihen itsestäänselvyyteen, että käyttöön ostetulla tuotteella on aina asiakkaalle jonkinlaista arvoa myös käytössä. Markkinoinnin näkökulmasta oleellinen kysymys on, ymmärtääkö asiakas eri vaihtoehtojen käyttöarvot. Mikäli näin on, vaihtoarvolähtöinen markkinointi on todennäköisesti tehokas vaihtoehto. Jos asiakas ei ymmärrä eri vaihtoehtojen käyttöarvoja, käyttöarvon korostaminen markkinoinnissa voisi tuottaa parempia tuloksia myös kulutushyödykkeiden tapauksessa. Eggerlin et al. (2018) mainitsevat kanttiinin vesipullot taas ovat hyvä esimerkki siitä, että erityisesti B2B-markkinoilla tuote voi olla asiakkaalle ainoastaan vaihdon väline. Kanttiini myy vesipullot eteenpäin, joten yleensä vaihtoarvo on keskiössä vesipulloja kanttiinini ostettaessa.

Grönroos ja Voima (2013) esittävät mallin arvon muodostumisesta tarkastelemalla toimittajan ja asiakkaan rooleja arvonluomisessa sekä arvonluomisen eri vaiheita. Mallin mukainen arvon muodostumistapa on esitetty kirjallisuudessa aiemminkin (Payne et al. 2008), ja Grönroosin ja Voiman (2013) malli pohjautuukin pitkälti tähän aiemmin esitettyyn malliin. Malli on esitetty yksinkertaistettuna kuvassa 1. Mallissa on kolme aluetta: toimittajan alue, asiakkaan alue ja yhteinen alue. Vaihtoarvo muodostuu toimittajan alueella ja käyttöarvo asiakkaan alueella.



**Kuva 1.** Yksinkertaistettu malli arvon muodostumisesta (mukaillen Grönroos & Voima 2013).

Kuvassa 1 esitetyssä mallissa toimittajan alueella toimittaja luo potentiaalista arvoa, jonka asiakas myöhemmin muuttaa käyttöarvoksi. Toiminta toimittajan alueella ei varsinaisesti ole osa arvonluomista, vaan toiminta mahdollistaa ja helpottaa asiakkaan arvonluontiprosessia. Asiakkaan alueella toimittajalla ei ole aktiivista roolia, vaan ainoastaan toimittajalta saadut resurssit vaikuttavat asiakkaan toimintaan. Asiakas yhdistelee tällä alueella resursseja itsenäisesti arvonluomisen mahdollistamiseksi ja käyttöarvon luomiseksi. (Grönroos & Voima 2013)

Käyttöarvonäkökulman mukaan asiakas on vastuussa arvonluomisesta yhteisellä alueella, mutta toimittaja voi yhteistyön kautta toimia arvon yhteisluojana. Toimittaja voi esimerkiksi ottaa asiakkaan mukaan suunnittelu- ja kehitystehtäviin tuotannon eri vaiheissa. Tämä laajentaa yhteistä aluetta suhteessa muihin alueisiin ja lisää arvon yhteisluontia. (Grönroos & Voima 2013) Payne et al. (2008) kuvaavat yhteistä aluetta termillä kohtaamisprosessit (*engl. encounter processes*). Kohtaamisprosessit ovat prosesseja, joissa asiakas ja toimittaja joko vaihtavat resursseja tai tekevät yhteistyötä jonkin tehtävän suorittamiseksi. Kohtaamisprosesseja on kolmenlaisia: kommunikointiin, käyttöön ja palveluihin keskittyviä prosesseja. (Payne et al. 2008) Myös asiakas voi olla aktiivinen ja pyrkiä osaksi toimittajan aluetta, jolloin yhteinen alue laajenee. Arvonluomisprosessissa on mahdollista, että yhteinen alue dominoi arvonluomista. Toisaalta on mahdollista, että vuorovaikutusta ei juurikaan ole ja arvo muodostuu pääosin asiakkaan alueella käyttöarvonäkökulman mukaisesti. (Grönroos & Voima 2013)

Vaikka asiakasarvon ajatellaan nykyään muodostuvan pääosin käyttöarvosta (esim. Terho et al. 2012; Grönroos & Voima 2013; Eggert et al. 2018), esimerkiksi Grönroos ja Voima (2013) huomauttavat, että arvoa ei tulisi arvioida yksin käyttöarvon kautta. Grönroos & Voima (2013) esittävät, että myös tuotantoprosessin vaiheet vaikuttavat arvon muodostumiseen, joten arvon muodostumista tulisi tarkastella kaiken kattavana prosessina, jossa kaikki luodaan ja kaikki luovat arvoa yhdessä. Arvon yhteisluontia painottava näkökulma kaventaa arvon ja asiakasarvon käsitteiden eroa. Yhdessä luotu arvo on arvoa sekä toimittajalle että asiakkaalle (Eggert et al. 2018). Tällöin arvoa ei lähtökohtaisesti tarkastella vaihtoarvon tai käyttöarvon kautta, vaan toimittaja-asiakassuhteen kautta (Vargo & Lusch 2004), jossa tuotteen arvo kuitenkin muodostuu käytössä.

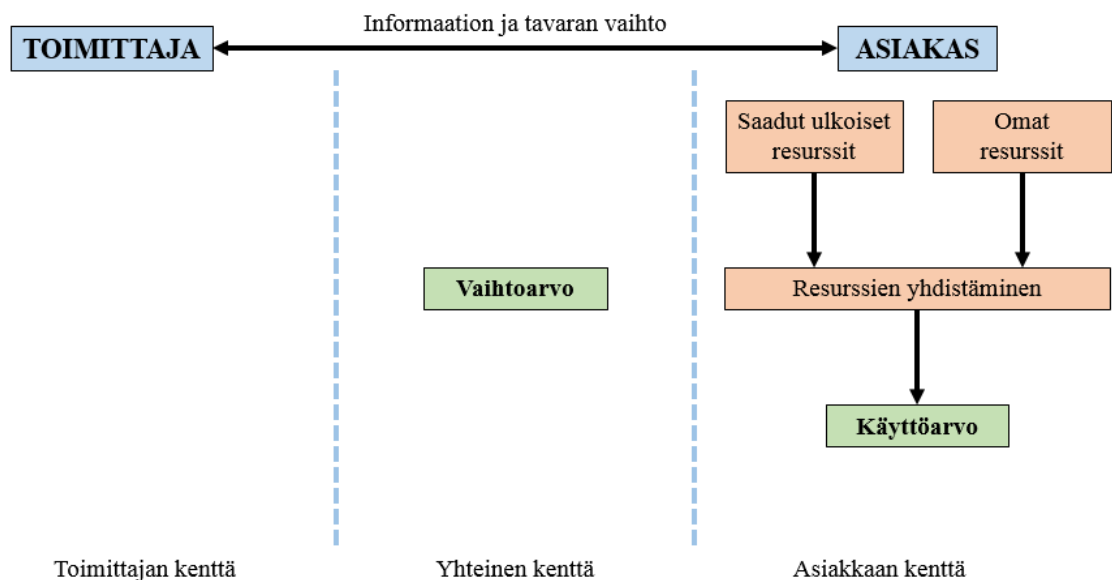
## 2.2 Tuotekeskeinen ja palvelukeskeinen markkinalogiikka

Tuotekeskeinen ja palvelukeskeinen markkinalogiikka ovat markkinoinnin ajattelumalleja. Näitä ajattelumalleja ei voi ilmaista yksiselitteisesti, vaan kyseessä on kaksi kokonaisvaltaista ajattelutapaa. (Vargo & Lusch 2004) Nämä ajattelutavat ovat perusta esimerkiksi sille, miten arvon ja asiakasarvon ajatellaan muodostuvan, ja miten vaihto- ja käyttöarvon ajatellaan vaikuttavan asiakasarvon muodostumiseen. Tästä syystä markkinalogiikoiden ymmärtäminen on oleellista asiakasarvoa tarkasteltaessa. Useissa asiakasarvoa käsittelevissä julkaisuissa asiakasarvoa lähestytään markkinalogiikoiden kautta (esim. Terho et al. 2012; Grönroos & Voima 2013; Eggert et al. 2018). Vargo ja Lusch (2004) toteavat, että niin yrityksissä kuin tutkimuksessakin ollaan siirtymässä tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen. Viime aikoina palvelukeskeistä markkinalogiikkaa onkin tutkittu paljon (esim. Eggert et al. 2018).

Tuotekeskeinen markkinalogiikka (*engl. goods-dominant logic of marketing*) korostaa tuotteen ominaisuuksia ja sitä, että arvotekijät sisällytetään tuotteeseen jo valmistusvai-

heessa. Perusnäkemysten mukaan tehokkaan tuotannon mahdollistamiseksi tuotteen tulee myös olla standardisoitu ja asiakkaat eivät saa vaikuttaa valmistukseen. Lisäksi kaikkien päätösten tulisi tukea maksimaalisen katteen tavoitetta. (Vargo & Lusch 2004)

Tuotokeskeisessä ajattelussa arvo on sisällytetty tuotteeseen, joten ajattelu korostaa vaihtoarvonäkökulmaa. Kuvassa 2 on esitetty arvon muodostuminen tuotokeskeisen markkinalogiikan mukaan. Kuvasta havaitaan, että tuotokeskeisessä markkinalogiikassa toimittajan ja asiakkaan välillä käytävä vaihtokauppa keskittyy ainoastaan vaihtoarvoon. Kun resurssit on toimitettu asiakkaalle ja asiakas on korvannut resurssit toimittajalle rahallisesti, vastuu resurssien hyödyntämisestä on asiakkaalla. Asiakas huolehtii itse siitä, että ostetut resurssit tuottavat sille arvoa myös käytössä.



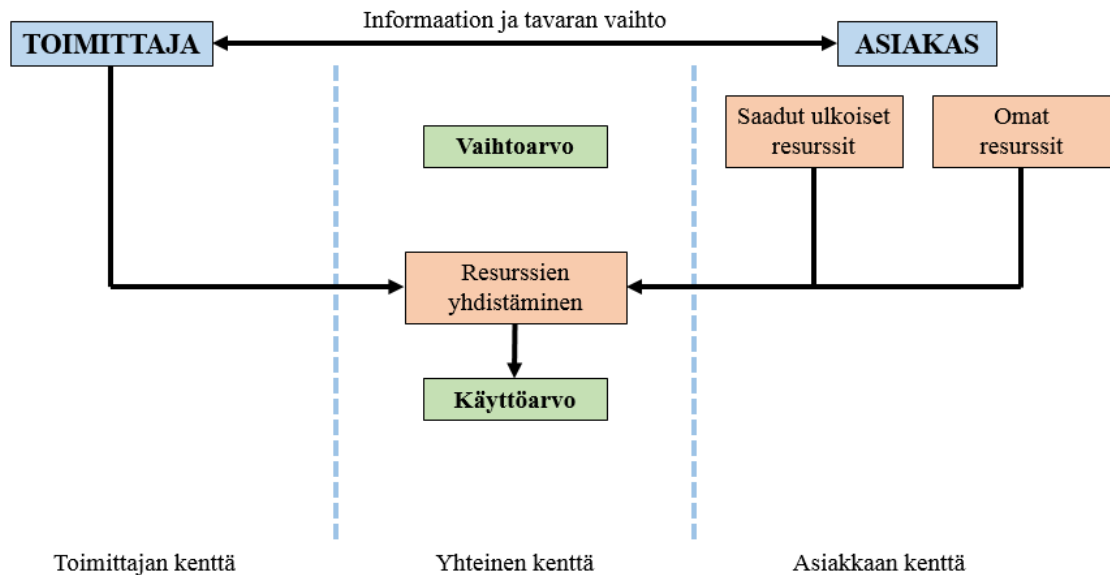
**Kuva 2.** Arvon muodostuminen tuotokeskeisen markkinalogiikan mukaan (mukaillen Eggert et al. 2018).

Vargon ja Luschin (2004) esittelemä palvelukeskeinen markkinalogiikka (*engl. service-dominant logic of marketing*) puolestaan korostaa esimerkiksi aineettomia resursseja ja suhteita. Tiedoista ja taidoista muodostuu yrityksen ydinosaaminen, joka tuo kilpailuetua. Yrityksen tavoitteena on löytää tahoja, jotka voisivat hyötyä tästä ydinosaamisesta, sillä nämä tahot ovat potentiaalisia asiakkaita. Asiakassuhteet ovat tiiviitä, arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa ja lopulta asiakas on se, jonka mukaan arvo määräytyy. Arvoa ei voida toimittaa asiakkaalle, vaan arvo määräytyy vasta käyttövaiheessa sen perusteella, mikä tuotteen käyttöarvo on asiakkaalle. (Vargo & Lusch 2004) Tuotokeskeinen logiikka siis korostaa vaihtoarvoa ja palvelukeskeinen logiikka käyttöarvoa.

Se, että palvelukeskeisen ajattelun mukaan arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa ja arvo määräytyy asiakkaan mukaan, tekee asiakasarvon määrittämisestä monimutkaisempaa. Asiakasarvoa ei voida määrittää tuotekohtaisesti, vaan jokainen asiakassuhde on ainutlaatuinen ja asiakasarvo määräytyy asiakaskohtaisessa arvonluontiprosessissa (Vargo & Lusch 2004; Grönroos & Voima 2013). Monimutkaiseksi asiakasarvon määrittämisen tekee myös se, että arvoon vaikuttavat toimittajan ja asiakkaan lisäksi monet muutkin toimijat, koska asiakkaan resurssien saatavuus muuttuu asiakkaan ja toimittajan vuorovaikutuksen seurauksena (Eggert et al. 2018). Esimerkiksi asiakkaan ostaessa uusia koneita tehtaaseen asiakas voi joutua tekemään uuden kunnossapitosopimuksen tai kouluttamaan henkilöstöä uuden käyttöjärjestelmän vuoksi.

Palvelukeskeisessä markkinalogiikassa toimittajalla ja asiakkaalla on yhteinen näkökulma arvoon. Kuvassa 3 on esitetty arvon muodostuminen palvelukeskeisen markkinalogiikan mukaan. Kuvasta nähdään, että palvelukeskeinen markkinalogiikka korostaa toimittajan ja asiakkaan yhteistyötä. Asiakas ei ole yksin vastuussa ostamansa tuotteen hyödyntämisestä, vaan tavoitteena on yhteistyön kautta hyötyä tuotteen käytön tuottamasta arvosta niin asiakas- kuin toimittajayrityksessäkin. Tämä yhteinen hyöty voi realisoitua monella tavalla. Arvopohjaista myyntiä korostavat yritykset saattavat antaa takuun tuotteen asiakasarvosta ja jakaa näin riskin asiakkaan kanssa (Anderson et al. 2006; Terho et al. 2012). Luvatus asiakasarvon realisoituessa toimittaja ei joudu maksamaan asiakkaalle korvauksia, joten toimittajakin hyötyy käytön tuottamasta arvosta. Toinen konkreettinen tapa, jolla erityisesti toimittaja voi osoittaa tavoittelevansa yhteistä hyötyä, on ottaa kannettavaksi riski, joka aiemmin on ollut asiakkaan kannettavana. Töytäri et al. (2011) arvopohjaista myyntiä käsittelevässä tutkimuksessa eräs jäänpoistoa lentoyhtiöille tarjoava yritys oli tehnyt näin. Toimittajayritys kantoi omistajana riskin ja laskutti lentoyhtiötä sille aiheutuneiden kustannusten vähenemisen perusteella. Näin luotiin molemminpuolista hyötyä: toimittaja pystyi laskuttamaan palvelustaan enemmän kuin perinteisten hinnoittelumenetelmien avulla, ja lentoyhtiön riski, luvatus arvon saamiseen liittyvä epävarmuus ja elinkaarikustannukset vähenivät. Kustannusten vähenemiseen tai muutoin asiakasarvoon perustuva hinnoittelu on myös eräs tapa hyötyä molemminpuolisesti tuotteen käytöstä.

Toisin kuin tuotekeskeisessä markkinalogiikassa, palvelukeskeisessä ajattelussa toimittaja on mukana myös resurssien yhdistämisprosessissa (Eggert et al. 2018). Toimittajayrityksen tuntemus omasta tuotteestaan ja asiakasyrityksen tietämys omasta liiketoiminnastaan yhdistyvät, jolloin voidaan tehokkaammin optimoida tuotteen käyttö juuri asiakkaan käyttötarkoituksessa (esim. Terho et al. 2012; Keränen & Jalkala 2014). On huomionarvoista, että vaikka sekä tuote- että palvelukeskeisen markkinalogiikan mukaisessa suhteessa (kuvat 2 ja 3) toimittajan ja asiakkaan välillä on informaation ja tavaran vaihtoa, palvelukeskeisen näkemyksen mukaisessa suhteessa erityisesti informaation vaihto on todennäköisesti tiiviimpää.



**Kuva 3.** Arvon muodostuminen palvelukeskeisen markkinalogiikan mukaan (mukaillen Eggert et al. 2018).

Asiakasarvon määrittämiseksi kehitetyt menetelmät (esim. Anderson & Narus 1998; Anderson et al. 2009, s. 64–69), joita kirjallisuudessa käsitellään, soveltuvat yleensä tuotokeskeisen ajattelumallin mukaisen arvon määrittämiseksi. Tämä johtuu siitä, että menetelmät on tyypillisesti luotu vain toimittajayrityksen käytettäväksi, ja asiakasarvo määritetään ennen kuin tuote on käytössä. Vaikka menetelmissä hyödynnettäisiin asiakkaalta saatavia tietoja, menetelmissä toimittaja lopulta määrittää asiakasarvon, ja asiakasarvo määritetään yleensä jo ennen tuotteen käyttöä. Tämä on ristiriidassa palvelukeskeisen ajattelun keskeisen periaatteen kanssa: palvelukeskeisen ajattelun mukaan arvo määräytyy käyttövaiheessa sen perusteella, mikä tuotteen käyttöarvo on asiakkaalle (Vargo & Lusch 2004). Asiakasarvonmäärittystapojen selkeä jaottelu tuotokeskeisyyden ja palvelukeskeisyyden mukaan ei ole yksinkertaista, sillä monissa tavoissa on viitteitä molempiin markkinalogiikoihin, ja markkinalogiikat ovat ajattelumalleina hyvin abstrakteja käsitteitä. Toimittajayrityksen määrittämän asiakasarvon ja palvelukeskeisen ajattelun pääperiaatteiden välisen ristiriidan vuoksi menetelmät, joissa toimittajayritys määrittää asiakasarvon pääasiassa yksin ja jo ennen tuotteen käyttöä, painottavat kuitenkin selkeästi tuotokeskeistä ajattelua.

### 3. ASIAKASARVON MÄÄRITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään asiakasarvon määrittämiseen liittyvää teoriaa ja esitellään joitakin empiirisissä tutkimuksissa saatuja tuloksia. Tuotokeskeinen ja palvelukeskeinen markkinalogiikka ovat arvoa käsittelevässä nykykirjallisuudessa merkittävässä roolissa. Yllättäen asiakasarvon määrittämistä ei kuitenkaan käsitellä kirjallisuudessa suoraan markkinalogiikoiden näkökulmasta, eikä asiakasarvonmäärittystapoja jaotella logiikoiden mukaan. Logiikoiden vaikutus käsitykseen arvon muodostumisesta kuitenkin heijastuu myös asiakasarvonmäärittämiseen. Tässä luvussa asiakasarvon määrittämistä tarkastellaan tästä uudesta näkökulmasta, eli markkinalogiikoiden kautta.

#### 3.1 Asiakasarvon määrittäminen tuotokeskeisen logiikan mukaisesti

Palvelukeskeisen ajattelun mukainen arvonmäärittäminen vastaa yleensä tuotokeskeisen ajattelun mukaista arvonmäärittäystä paremmin todellisuutta, koska palvelukeskeisen ajattelun mukaan arvo luodaan yhteistyössä, ja arvon muodostuminen on kaiken kattava prosessi, johon vaikuttavat toimittajan ja asiakkaan lisäksi moni muukin tekijä (Grönroos & Voima 2013). Sovellettavuus lieenee syy sille, että monet kirjallisuudessa esitetyt menetelmät asiakasarvon määrittämiselle painottavat tuotokeskeisen ajattelun mukaisia arvonmäärittäysmenetelmiä, vaikka ne ovat usein epätarkempia. Näille menetelmille on tyypillistä, että toimittajayritys määrittää arvon ja asiakkaat ovat vain tiedonlähteitä. Esimerkiksi markkinoinnissa, tuotekehityksessä tai hinnoittelussa voisi olla haastavaa käyttää palvelukeskeisen ajattelun mukaisesti määritettyä arvoa, joka on jokaiselle asiakkaalle eri ja joka voidaan määrittää vasta kun tuote on käytössä. Toimittajan määrittämä asiakasarvo on moneen tarkoitukseen riittävä. Sen avulla voidaan antaa asiakkaalle kuva mahdollisesta arvosta, vaikka tarkkoja taloudellisia vaikutuksia ei tiedettäisi (Terho et al. 2012). Lisäksi sen avulla voidaan muodostaa arvolupaus, jota voidaan käyttää kannustamaan asiakasta palvelukeskeisen ajattelun mukaiseen yhteistyöhön (Eggert et al. 2018).

Asiakasarvo voidaan määrittää *kenttätutkimuksella*, jossa toimittajayritys haastattelee ja kerää tietoa asiakasyrityksiltä. Saatujen tietojen perusteella listataan tuotteen hyöty- ja kulutekijöitä kilpailevaan tuotteeseen verrattuna. Näille tekijöille määritetään rahalliset arvot, jolloin tuotteen arvolle tietyssä käyttötarkoituksessa voidaan määrittää rahallinen arvio. Tämä arvonmäärittäysmenetelmä edellyttää asiakasyritykseltä yhteistyötä ja aktiivista osallistumista. (Anderson et al. 2009, s. 64) Aiemmassa julkaisussaan Anderson ja Narus (1998) toteavat, että kenttätutkimus on yleisimmin käytetty menetelmä asiakasarvomallien muodostamiseksi. Asiakasarvomalli on dataan perustuva esitys siitä rahallista arvosta, joka toimittajayrityksen toiminnalla on tai voisi olla asiakkaille (Anderson

& Narus 1998). Asiakasarvomalli on siis työkalu, jonka avulla asiakasarvo voidaan viestiä asiakkaalle. Anderson ja Narus (1998) pitävät kenttätutkimusta tarkimpana menetelmänä asiakasarvomallin muodostamiseksi.

Kenttätutkimusprosessin eteneminen on esitetty tiivistetysti kuvassa 4 (kooten Anderson & Narus 1998). Kenttätutkimus aloitetaan kokoamalla arvoa tutkiva ryhmä, jonka jäsenillä tulisi olla kokemusta tuotteesta, tekniikasta ja markkinoinnista, ja muutaman ryhmän jäsenen olisi hyvä tuntea asiakas. Tämän jälkeen valitaan markkinasegmentti, jolle asiakasarvomalli luodaan. Ensimmäistä asiakasarvomallia luotaessa täytyy tehdä yhteistyötä usean asiakkaan kanssa, joten mallin luomisen helpottamiseksi kannattaa valita segmentti, jolla toimittajalla on suhteellisen yksinkertaiset tuotteet, läheinen suhde asiakkaaseen tai paljon tietoa tuotteen käyttötavasta asiakasyrityksessä. Seuraavassa vaiheessa listataan arvotekijät eli asiat, jotka vaikuttavat joko tuotteen kustannuksiin tai hyötyihin asiakkaan liiketoiminnassa. Arvotekijät tulee listata täsmällisesti ja huolellisesti, vaikka kaikkien tekijöiden tunnistaminen on ajoittain haastavaa. Tämän jälkeen arvioidaan eri arvotekijöiden rahallisia arvoja, mikä vaatii paljon asiakasorganisaation sisäistä tietoa. Asiakas ei välttämättä tiedosta, että sillä olisi rahallisen arvostuksen kannalta oleellista tietoa. Tämä johtuu usein siitä, että tieto voi koostua palasista, jotka ovat hajaantuneet organisaation eri funktioihin ja tietokantoihin. Tiedon saamiseksi toimittajayritys voi haastatella eri henkilöitä, kunnes löytää jonkun, joka tietää missä tieto on. Eräs toinen tapa tiedon keräämiseksi on sijoittaa arvoa tutkivan ryhmän jäsen joksikin aikaa asiakasorganisaatioon. Eri tekijöiden rahallisia arvoja määritettäessä erityisesti aineettomien tekijöiden rahallisten arvojen määrittäminen on usein haastavaa. Joskus joidenkin tekijöiden rahalliset arvot jätetään määrittämättä, ja näiden tekijöiden arvo huomioidaan erikseen. (Anderson & Narus 1998)

Kenttätutkimuksen seuraava vaihe on mallin vahvistaminen ja arvioihin liittyvän epävarmuuden ymmärtäminen. Ensimmäisen asiakasarvomallin luomisen jälkeen toimittajan tulisi vahvistaa malli tekemällä lisää arvioita samalla markkinasegmentillä. Näin voidaan parannella arvioita ja saadaa tietoa asiakkaan käyttötarkoituksen, kykyjen ja käytön vaikutuksesta tuotteen arvoon. Kenttätutkimusprosessin päätteeksi muodostetaan arvopohjaisen myynnin työkaluja. Asiakasarvomalleja voidaan hyödyntää oman päätöksenteon tukemisen lisäksi myynnin työkaluina. Eräs työkalu on asiakaskertomukset, joissa asiakkaan saamat hyödyt on dokumentoitu. (Anderson & Narus 1998)



**Kuva 4.** Asiakasarvon kenttätutkimuksen eteneminen.

Anderson et al. (2009, s. 64–69) esittelevät lyhyesti myös muita yrityksissä käytettyjä menetelmiä asiakasarvon määrittämiseksi. Menetelmät ovat keskenään hyvin erilaisia, ja esimerkiksi se, kuinka voimakkaasti asiakas osallistuu arvonmäärittämiseen, vaihtelee niiden välillä huomattavasti. Seuraavaksi esitetään lyhyt kuvaus kustakin menetelmästä.

Asiakasarvo voidaan määrittää *toimittajayrityksessä sisäisesti* suorittamalla testejä, arvioimalla tulosten soveltuvuutta asiakkaalle ominaiseen käyttötarkoitukseen ja muodostamalla tätä kautta arvio asiakkaan saamasta arvosta. Haasteena on asiakkaan käyttötarkoituksen riittävä ymmärtäminen. Tulosten soveltuvuutta arvioitaessa joudutaan myös yleensä tekemään oletuksia, koska yksityiskohtaista tietoa asiakkaan toimintatavoista ei ole. (Anderson et al. 2009, s. 64)

Asiakasarvon määrittämiseksi voidaan suorittaa suoria tai välillisiä kyselyitä. *Suorassa kyselyssä* vastaajille esitellään mahdollinen tuote tai konsepti, minkä jälkeen kysytään, paljonko heidän yrityksensä olisi tuotteesta valmis maksamaan. Asiakas ei välttämättä halua tai osaa vastata suoraan tai täsmällisesti, mikä aiheuttaa haasteita. Jatkokysymysten avulla saadaan tietoa tuotteen eri ominaisuuksien vaikutuksesta sen käsitettyyn arvoon. *Välillisessä kyselyssä* selvitetään käytössä olevaan tuotteeseen tarjottavien muutosten vaikutusta asiakkaan toimintoihin. Yhdistämällä tämä muuhun olemassa olevaan tietoon saadaan jokaista muutosta vastaava rahallinen arvio muutoksen hyödystä. Jotta menetelmä toimisi, asiakkaalla täytyy olla tarkka käsitys esitettyjen muutosten vaikutuksista toimintoihinsa. Arvonmäärittäminen *kohderyhmässä* on myös metodina eräänlainen kysely. Menetelmässä esitellään kohderyhmälle mahdollisia tuotteita tai tuotekonsepteja, minkä jälkeen heitä pyydetään arvioimaan niiden arvoa yrityksilleen. Näin saadaan sekä arvio arvosta että ymmärrystä osallistujien käsityksistä ja reaktioista. (Anderson et al. 2009, s. 65–66)

Erilaisten *tilastollisten menetelmien* avulla voidaan muuntaa tutkimuksessa saatuja tuotearvioita arvioiksi tuotteen ominaisuuksien arvoista (Levitt, Anderson et al. 2009, s. 66 mukaan). *Kiintopisteiden* (engl. *benchmarks*) avulla voidaan arvioida tuotteen eri omi-



naisuuksien arvoa. Tuoteominaisuuksien arvoa voidaan arvioida myös pyytämällä kyselyyn vastaavia henkilöitä arvioimaan eri ominaisuuksien rahallisia arvoja. (Anderson et al. 2009, s. 67–69)

Edellä mainitut Andersonin et al. (2009, s. 64–69) esittämät tavat määrittää asiakasarvo ovat monipuolisia, ja niiden avulla on mahdollista saada tuloksia, joita voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Menetelmille on yhteistä se, että niiden avulla toimittajayrityksen on mahdollista muodostaa käsitys siitä, mikä jonkin tuotteen tai variaation arvo asiakkaalle *voisi* olla. Monia näistä menetelmistä käytetään tilanteissa, joissa tuotetta tai variaatiota siitä ei vielä ole olemassa (Anderson et al. 2009, s. 64–69), vaan toimittajayrityksen on näillä menetelmillä saatujen tulosten avulla mahdollista arvioida esimerkiksi tuotekehitysprosessin jatkamisen mielekkyyttä. Vaikka monet menetelmistä sisältävät asiakkaan osallistamista arvonmäärittämisprosessissa, asiakkaan osallistuminen on kertaluontoista, ja asiakkaan tehtävä on lähinnä toimia toimittajayrityksen arvonmäärittämisprosessia tukevana datan lähteenä.

Andersonin et al. (2009, s. 64–69) kuvaamat tavat asiakasarvon määrittämiselle voivat siis olla hyödyllisiä, mutta samalla niissä ilmenee heikkouksia, jotka tekevät niistä epätarkempia kuin palvelukeskeisen ajattelun mukaiset menetelmät. Menetelmissä hyödynnetään asiakkaan arviota arvosta, vaikka on havaittu, että asiakkaat eivät usein tunnista tai osaa esittää todellisia tarpeitaan (esim. Terho et al. 2012). Merkittävä epätarkkuustekijä on myös se, että menetelmiä käytettäessä asiakasarvo pyritään usein määrittämään ennen käyttöä. Tuotokeskeisessä logiikassa kaikkien arvotekijöiden ajatellaan olevan olemassa ja sisältyvän tuotteeseen sen toimitushetkellä (Vargo & Lusch 2004). Tästä syystä asiakasarvo ei tuotokeskeisen logiikan mukaan voi enää muuttua toimituksen jälkeen. Tuotteen käytöstä saatavaa arvoa ei voida jälkeenpäin huomioda asiakasarvon tekijänä, vaikka käyttöarvo on merkittävin asiakasarvon tekijä (Vargo & Lusch 2004; Eggert et al. 2018).

Kuvaan 5 on yhteenvetona koottu tuotokeskeisen logiikan mukaiselle asiakasarvonmäärittämisprosessille tyypilliset vaiheet. Esimerkiksi Anderson et al. (2009, s. 64–69) esittelevät lähinnä tapoja kerätä dataa ja mainitsevat vain ohimennen tietojen yhdistämisen ja oletusten tekemisen roolin asiakasarvoa määritettäessä. Datan analysoimista kirjoittajat eivät mainitse, mutta jonkinlaista analyysiä on välttämätöntä tehdä, jotta datasta saadaan vertailukelpoista ja sovellettavissa olevaa informaatiota. Huomionarvoista on, että tuotokeskeisen ajattelun mukaisessa asiakasarvonmäärittämisprosessissa asiakkaalla ei ole aktiivista roolia. Toimittajayrityksen ei myöskään ole välttämätöntä ymmärtää asiakkaan toimintatapoja ja tuotteen käyttötilannetta, koska tämä ymmärrys on mahdollista korvata oletuksilla. Esimerkiksi Anderson et al. (2009, s. 64) mainitsevat asiakkaan käyttötilanteen ymmärtämisen olevan asiakasarvonmäärittämisprosessin haaste, mutta käytännössä tämä ymmärrys on joko saatu aiempien kokemusten kautta tai käyttötilanteesta tehdään oletuksia. Asiakasarvon määrittämiseen käytettävät menetelmissä ei missään vaiheessa pyritä ym-

märtämään asiakaskohtaista käyttötilannetta. Tuotokeskeisen logiikan mukainen asiakasarvonmäärittämisprosessi päättyy asiakasarvon määrittämiseen, joka tehdään ennen tuotteen toimittamista. Määritettyä asiakasarvoa voidaan tämän jälkeen hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa tai hinnoittelussa. Toimituksen jälkeiset tapahtumat eivät vaikuta määritettyyn asiakasarvoon.



*Kuva 5. Asiakasarvon määrittäminen tuotokeskeisen ajattelun mukaisesti.*

### 3.2 Asiakasarvon määrittäminen palvelukeskeisen logiikan mukaisesti

Vargo ja Lusch (2004) esittivät urauurtavassa julkaisussaan palvelukeskeisen markkinalogiikan olevan olemassa ja ennustivat tämän markkinalogiikan merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. Alan kirjallisuus on viime vuosina painottanut palvelukeskeistä mallia arvon muodostumista tarkasteltaessa (esim. Terho et al. 2012; Grönroos & Voima 2013; Eggert et al. 2018). Keskeisiä haasteita palvelukeskeisen ajattelun mukaisessa asiakasarvon määrittämisessä ovat asiakasarvon asiakaskohtaisuus, arvoon vaikuttavien tekijöiden suuri määrä (Eggert et al. 2018) ja se, että asiakasarvo voidaan määrittää vasta käytössä. Toisaalta se, että arvo määritetään vasta arvon muodostuessa käytön aikana, mahdollistaa asiakasarvon tarkemman määrittämisen, ja voidaan puhua asiakasarvon realisoitumisesta tai todentamisesta (katso esim. Keränen & Jalkala 2013).

Asiakasarvon määrittämistä koskevassa tutkimuksessaan Keränen ja Jalkala (2013) tunnistivat erinäisiä arvonmäärittämisprosesseja. Tutkimuksessa haastateltiin 18:a johtotehtävissä olevaa henkilöä kolmesta suuresta teollisuusyrityksestä. Haastattelukysymykset koskivat arvonmäärittäystä ja siihen liittyviä toimintoja. Haastattelut olivat primäärilähteitä, ja sekundäärilähteinä käytettiin yrityksen sisäisiä asiakirjoja, kuten prosessikaavioita ja strategisia suunnitelmia.

Tutkimuksessa tunnistettiin 11 asiakasarvon määrittämiseen liittyvää toimintoa, joiden perusteella määriteltiin viisi keskeistä asiakasarvon määrittämiseen liittyvää prosessia (Keränen & Jalkala 2013). Kuvassa 6 on esitetty nämä viisi prosessia ja niiden alla jokaiseen prosessiin liittyvät toiminnot.



**Kuva 6.** Eräs viitekehys palvelukeskeisen ajattelun mukaisen asiakasarvon määrittämiselle (mukaillen Keränen & Jalkala 2013).

Nämä viisi prosessia (kuva 6) eivät välttämättä ole peräkkäisiä, vaan ne voivat olla osittain päällekkäisiä ja iteratiivisia. Yksi prosesseista, systemaattinen tiedonhallinta, tunnistettiin tukiprosessiksi, joka tukee kaikkia muita prosesseja. Potentiaalisen arvon tunnistaminen ja lähtökohtien arviointi (prosessit 1 ja 2) ovat ennen tuotteen toimitusta tapahtuvia prosesseja. Suorituskyvyn arviointi (prosessi 3) tapahtuu sekä ennen toimitusta että sen jälkeen, ja pitkäaikainen arvon realisoituminen (prosessi 4) toimituksen jälkeen. (Keränen & Jalkala 2013)

Kuvassa 6 esitetyn viitekehysten mukainen arvonmäärittäminen eroaa huomattavasti tuotokeskeisen logiikan mukaisista arvonmäärittäytavoista, joissa tuote on keskiössä (katso esim. Anderson et al. 2009, s. 64–69). Kuvan 6 viitekehysten mukaisessa menetelmässä keskiössä ovat asiakas, käyttöarvonäkökulma ja prosessit. Viitekehysten mukaisessa menetelmässä asiakas on aktiivisesti mukana ainakin prosesseissa 1–4 (Keränen & Jalkala 2013). Suorituskyvyn arviointi ja pitkäaikainen arvon realisoituminen (prosessit 3 ja 4) ovat vaiheita, joissa keskitytään erityisesti käyttöarvoon. Käyttöarvoa myös tarkastellaan käytön tapahduttua, joten sitä ei tarvitse arvioida vaan mitata. Koska menetelmä on asiakaskohdainen, käyttöarvo on palvelukeskeisen ajattelun mukaisesti sidottu asiakkaalle ominaiseen käyttötilanteeseen. Näin ollen menetelmässä huomioidaan palvelukeskeisen ajattelun keskeiset periaatteet arvon yhteisluonnista, arvon asiakaskohtaisuudesta ja siitä että arvo määräytyy asiakkaan käytössä (esim. Vargo & Lusch 2004). Tuotokeskeisen logii-

kan mukaiset arvonmäärittämenetelmät (esim. Anderson et al. 2009, s. 64–69) keskittyvät siihen, mikä tuotteen arvo asiakkaalle voisi olla. Kuvan 5 mukainen arvonmäärittäminen, kuten palvelukeskeisen ajattelun mukainen arvonmäärittäminen yleensäkin, keskittyy siihen, mikä tuotteen todellinen arvo tuotetta käyttäneelle asiakkaalle oli.

Tutkimuksessaan Keränen ja Jalkala (2014) laajentavat aineistoaan ja saavat vähennettyä edellisessä tutkimuksessaan ilmenneiden rajoitteiden merkitystä. Keränen ja Jalkala (2013) toteavat, että tutkimuksen rajoitteina ovat esimerkiksi vain kolmen teollisuudenalan yritysten tarkastelu sekä se, että näille aloille ominaisia ovat suuret prosessit ja kalliit tuotteet. Kirjoittajat epäilevät, että nämä seikat voivat vaikuttaa tuloksiin ja että esimerkiksi testejä ei tehtäisi yhtä paljon edullisempien tuotteiden kohdalla.

Keränen ja Jalkala (2014) käyttivät tutkimuksessaan vuonna 2013 keräämäänsä aineistoa, minkä lisäksi he haastattelivat henkilöitä seitsemästä yrityksestä eri toimialoilta. Yritykset tuottivat esimerkiksi teollisuuslaakereita, yritysohjelmistoja sekä sähkö- ja automaatioteknologiaa. Haastateltavia oli yhteensä 35. Aiemmassa tutkimuksessaan Keränen ja Jalkala (2013) havaitsivat asiakasarvon määrittämisen liittyviä keskeisiä prosesseja olevan viisi. Keränen ja Jalkala (2014) havaitsivat otannaltaan laajemmasta tutkimuksesta prosesseja olevan vain neljä. Nämä neljä prosessia olivat 1) potentiaalisen arvon tunnistaminen, 2) lähtökohtien arviointi, 3) pitkäaikainen arvon realisoituminen ja 4) systemaattinen tiedonhallinta (katso kuva 6). Viides prosessi, joka vuoden 2013 tutkimuksessa oli tunnistettu, oli suorituskyvyn arviointi. Suorituskyvyn arvioinnin olennaisena toimintona on testien tekeminen. Kuten Keränen ja Jalkala (2013) arvioivat, testien tekeminen lienee vähäisempää edullisempien tuotteiden kohdalla. Tämä selittäisi sen, että Keräsen ja Jalkalan (2014) useampia toimialoja kattaneessa tutkimuksessa suorituskyvyn arvioinnin ei havaittu olevan asiakasarvon määrittämisen kannalta keskeinen prosessi.

Keränen ja Jalkala (2014) tunnistavat tutkimuksessaan kolme erilaista strategiaa asiakasarvon määrittämiseksi. Strategiat ovat *myynnin ilmenevän arvon strategia* (engl. *emergent value sales strategy*), *elinkaaren arvon hallintastrategia* (engl. *life-cycle value management strategy*) ja *arvoasiantuntijastrategia* (engl. *dedicated value specialist strategy*). Yritykset käyttivät joko ensimmäistä, ensimmäistä ja toista tai kaikkia kolmea strategiaa asiakasarvon määrittämisessä.

Myynnin ilmenevän arvon strategiaa käyttäneet tutkimusyrietykset kertoivat, ettei heillä ole systemaattista menetelmää asiakasarvon määrittämiseksi. Strategian päätavoitteena on markkinointimateriaalin tuottaminen asiakasarvon määrittämisen kautta tilanteissa, joissa sen määrittäminen nähdään erityisen tarpeelliseksi, esimerkiksi merkittävien kauppojen yhteydessä. Keskiössä on yleensä aiemmassa asiakassuhteessa realisoituneen arvon mittaaminen ja tämän tiedon käyttäminen markkinoinnissa. Vastuu asiakasarvon määrittämisestä on tyypillisesti myyntiosastolla. (Keränen & Jalkala 2014)

Elinkaariarvon hallintastrategiaa käyttävät tutkimusyrietykset hyödynsivät omistamisen kokonaishintaa (*engl. total cost of ownership, TCO*) ja elinkaarikustannuslaskentaa arvo-potentiaalin määrittämiseksi. Yrietykset korostivat, että tämä vaatii asiakkaan kanssa tehtävää läheistä yhteistyötä ja luottamuksellista suhdetta, joita ei aina ole helppo saavuttaa. Strategiaa käyttäneet yrietykset olivat määritelleet keskeiset asiakasarvon määrittämisen vaiheet tuotteen elinkaaren aikana, ja jokaiselle vaiheelle oli määritetty käytettävät resurssit. Strategian tavoitteena on arvioida asiakkaan saamaa arvoa tuotteiden ja palveluiden optimoimiseksi. (Keränen & Jalkala 2014)

Arvoasiantuntijastrategiassa asiakasarvon määrittämiseen liittyvä vastuu, tieto ja taito on keskitetty myynnin tukeen. Myynnin tuki on itsenäinen funktio, joka tukee koko organisaation toimintaa. Strategiassa hyödynnetään toimialaan liittyvää asiantuntemusta ja tietoja hyödyistä ja kustannuksista muiden asiakkaiden tapauksissa vastaavalla tai toisella toimialalla. Asiakasarvoa määritettäessä keskitytään määrittämään pitkäaikaiset taloudelliset vaikutukset asiakkaalle. Vaikutukset esitetään usein asiakkaan sijoitetun pääoman tuoton (ROI) tai kasvaneen kannattavuuden muodossa. Strategiaa käyttäneillä yrietyksillä oli paljon työkaluja ja menetelmiä potentiaalisen ja realisoituneen asiakasarvon mittaamiseksi. Yrietykset korostivat, että oikeiden henkilöiden valitseminen asiantuntijatehtäviin on kriittistä. Keskeisinä edellytyksinä strategialle pidettiin asiakkaan toiminnan ymmärtämistä, vahvaa toimialaosaaamista ja konsultointiosaamista asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi. Strategian päätavoitteena on sisällyttää asiakasarvon hallinta yrietyksen liiketoimintamalliin ja helpottaa arvopohjaista hinnoittelua. (Keränen & Jalkala 2014)

Keräsen ja Jalkalan (2014) tunnistamissa asiakasarvon määrittämisen strategioissa asiakasarvo määritetään yleensä mittaamalla aiemmassa asiakassuhteessa realisoitunutta arvoa. Strategiat edustavat tässä mielessä palvelukeskeistä ajattelutapaa, vaikka määritettyä asiakasarvoa usein käytetään markkinointitarkoituksessa uusien asiakkaiden hankkimiseksi, jolloin asiakasarvo ei ole näille asiakkaille ominainen. Asiakasarvon määrittämistapojen lisäksi strategiat sisältävät tiedon siitä, miksi kutakin strategiaa käyttävä yrietyt määrittää asiakasarvon. Tätä voidaan tarkastella strategioihin liittyvien tavoitteiden kautta. Keränen ja Jalkala (2014) havaitsivat, että yrietykset käyttävät myynnin ilmenevän arvon strategiaa joko yksin tai yhdessä elinkaariarvon hallintastrategian kanssa, tai ne käyttävät kaikkia kolmea strategiaa yhdessä. Näin ollen yrietyksen asiakasarvonmäärittämisprosessi on sitä kokonaisvaltaisempi, mitä useampaa strategiaa yrietyt käyttää. Koska kaikilla strategioilla on tutkimuksen perusteella oma tavoitteensa ja strategioiden käyttö on luonteeltaan kumulatiivista, tutkimustulosten perusteella voidaan havaita hierarkia tavoitteiden täyttymisen suhteen.

Ensimmäinen tavoite on myynnin ilmenevän strategian tavoite eli markkinointimateriaalin tuottaminen. Ainakin tutkimuksen otannan puitteissa vaikuttaa siltä, että jos yrietyksessä määritetään asiakasarvo, toiminnan ensimmäisenä tavoitteena on markkinointimateriaalin tuottaminen. Toinen tavoite on elinkaariarvon hallintastrategian tavoite opti-

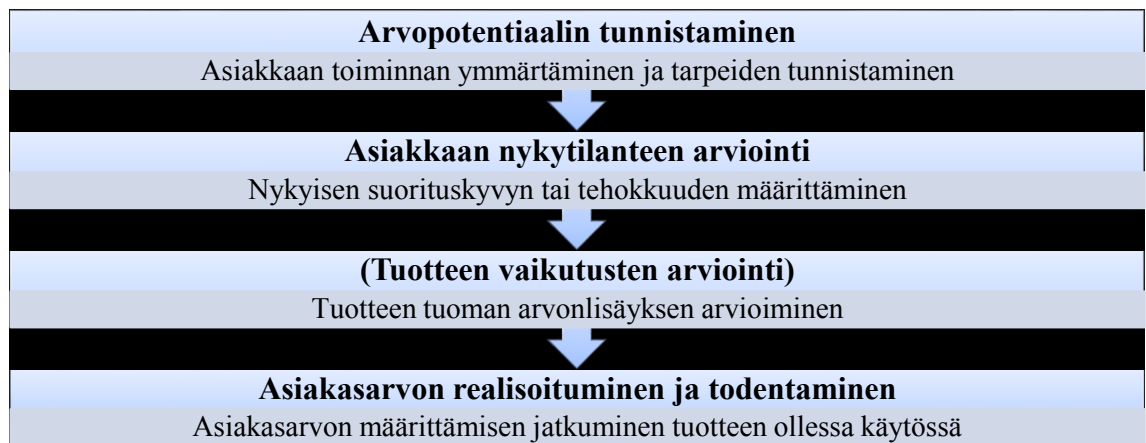
moida tuotteet ja palvelut asiakkaan saaman arvon maksimoimiseksi. Kolmantena ja lopullisena tavoitteena on arvoasiantuntijastrategian tavoite: arvopohjaisen hinnoittelun helpottaminen ja asiakasarvon hallinnan sisällyttäminen yrityksen liiketoimintamalliin. Mitä useampi tavoite täyttyy, sitä kokonaisvaltaisempaa asiakasarvon määrittäminen yrityksessä on. Mikäli tavoite asiakasarvon hallinnan sisällyttämisestä liiketoimintamalliin täyttyy, asiakasarvon määrittäminen on erittäin kokonaisvaltaista, jolloin se todennäköisesti palvelee niin toimittaja- kuin asiakasyritystäkin. Keräsen ja Jalkalan (2014) tutkimustulokset tukevat tulkintaa tavoitehierarkiasta, mutta kyseessä on kuitenkin vain tulkinta, jonka tukemiseksi aihetta täytyisi tutkia enemmän tästä näkökulmasta. Eri strategioiden edellyttämät resurssit ja niiden kokonaisvaltaisuus kasvavat sitä mukaa, mitä useampi strategia yrityksessä on käytössä.

Keränen ja Jalkala (2014) huomauttavat, että aiempi kirjallisuus esittää usein asiakasarvon määrittämisen olevan myyntiosaston vastuulla. Kirjoittajat esittävät, että asiakasarvon määrittäminen on menestyneimmissä yrityksissä strateginen prosessi, johon osallistuu useita muitakin osastoja myyntiosaston lisäksi. Kuitenkin arvonmäärittämisen ajattelun alan kirjallisuudessa usein olevan myynnin ja markkinoinnin tehtävä. Arvon teoriaa käsittelevässä kirjallisuudessa asiakasarvon määrittäminen on usein markkinoinnin ja myyntiosaston vastuulla (esim. Eggert et al. 2018). Useiden tutkimusten perusteella näin vaikuttaisi olevan myös käytännössä (esim. Terho et al. 2012). Keräsen ja Jalkalan (2014) havainto asiakasarvon määrittämisen strategisesta merkityksestä herättää kysymyksen siitä, miksi useissa yrityksissä asiakasarvon määrittäminen on myyntiosaston vastuulla. Todennäköisiä syitä ovat esimerkiksi kustannustekijät ja johdon kyvyttömyys nähdä asiakasarvon määrittämistä strategisena prosessina. Useissa yrityksissä asiakasarvon ajattelun edelleen olevan vain markkinoinnin työkalu (Anderson et al. 2006). On mahdollista, että yritykset ovat vasta kehittymässä suuntaan, jossa asiakasarvon strateginen merkitys korostuu ja esimerkiksi arvoasiantuntijoiden määrä yrityksissä lisääntyy.

Palvelukeskeisen ajattelun mukaisia menetelmiä asiakasarvon määrittämiselle on esitetty kirjallisuudessa selvästi vähemmän kuin perinteistä tuotokeskeistä ajattelua painottavia menetelmiä. Palvelukeskeinen markkinalogiikka on kuitenkin verrattain uusi ajattelutapa (Vargo & Lusch 2004; Eggert et al. 2018), eikä sitä ole vielä ehditty tutkia yhtä paljon kuin tuotokeskeistä markkinalogiikkaa. Mahdollisimman yleispäteviä palvelukeskeisen logiikan mukaisia menetelmiä asiakasarvon määrittämiseksi on myös haastavaa määrittää, koska asiakasarvo on asiakaskohtaista (Vargo & Lusch 2004). Usein riittääkin ymmärtää arvon muodostumismekanismi, koska potentiaalisen arvon viestiminen voi olla tärkeämpää kuin arvoon liittyvien lukujen tarkka laskeminen (Terho et al. 2012). Menetelmiä lopullisen asiakasarvon määrittämiseksi on valtavasti, mikä saattaa olla yksi syy siihen, että kirjallisuus keskittyy yksittäisten arvonmäärittämenetelmien sijaan arvon ja asiakasarvon muodostumisen tarkasteluun (esim. Grönroos & Voima 2013; Eggert et al. 2018). Koska asiakasarvo voidaan määrittää vasta jälkikäteen käyttöarvon perusteella

(Vargo & Lusch 2004), kaikki tieto arvon määrittämiseksi on periaatteessa olemassa. Tullevaisuuteen liittyvä epävarmuus ei siis vaikuta asiakasarvon määrittämiseen. Tämän vuoksi palvelukeskeisen ajattelun mukainen asiakasarvon ja yleisesti arvon määrittäminen voi muistuttaa sisäistä laskentatoimea. Esimerkiksi Keränen ja Jalkala (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että yrityksissä hyödynnettiin asiakasarvoa määritettäessä erilaisia taloudellisia mittareita (esim. ROI, TCO), joita sovellettiin asiakasyrityksen saamaa arvoa määritettäessä.

Kuvaan 7 (kooten Keränen & Jalkala 2013; Keränen & Jalkala 2014) on yhteenvedona koottu erään palvelukeskeisen logiikan mukaisen asiakasarvonmäärittämisprosessin keskeiset vaiheet. Vaiheet on esitetty peräkkäisinä visuaalisista syistä, mutta todellisuudessa ne voivat olla osittain päällekkäisiä. Prosessikuvaus perustuu laajasti Keräsen ja Jalkan (2013) tutkimukseen, mutta määriteltyä prosessin kulkua tukevat myös useat muut julkaisut (katso esim. Vargo & Lusch 2004; Grönroos & Voima 2013; Eggert et al. 2018). Kuvassa 7 esitettyjen vaiheiden lisäksi tiedonhallinta on kaikkia vaiheita tukeva tuki-toimi. Tuotteen vaikutusten arviointi on vaihe, joka ei välttämättä esiinny itsenäisenä vaiheena (Keränen & Jalkala 2014), vaan se saatetaan jättää prosessista kokonaan pois. Tällöin tuotteen vaikutuksia ei arvioida etukäteen. Toisaalta tuotteen vaikutuksia tarkastellaan väistämättä viimeistään asiakasarvon todentamisen yhteydessä. Tuotteen vaikutuksia arvioitaessa ja asiakasarvoa todennettaessa voidaan hyödyntää esimerkiksi sisäisen laskentatoimen työkaluja.



**Kuva 7.** Eräs malli asiakasarvon määrittämiselle palvelukeskeisen ajattelun mukaisesti.

Kuvan 7 mukaisessa asiakasarvonmäärittämisprosessissa asiakas on aktiivinen toimija. Vaikka prosessin vaiheiden toteuttaminen olisi periaatteessa mahdollista ilman asiakkaan aktiivista toimintaa, palvelukeskeisen ajattelun mukaisesti arvo luodaan ja määritetään yhdessä asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2004; Terho et al. 2012; Eggert et al. 2018). Tällöin on mahdollista luoda yhteistä arvoa, josta sekä toimittaja että asiakas voivat hyötyä. Palvelukeskeiseen asiakasarvonmäärittämisprosessiin liittyy paljon kysymyksiä kuten

se, missä vaiheissa vuoropuhelua tulisi olla minkäkin verran ja se, missä toiminnoissa asiakas ja toimittaja ovat aktiivisia. Kuvan 7 mukainen prosessikuvaus on yksinkertainen malli, joka ei yksinään ole riittävä kuvaus kaikista asiakasarvon määrittämiseksi vaadittavista toimenpiteistä. Todellisuudessa asiakasarvo ja sen määrittäminen on tilanteesta riippuva prosessi, jossa täytyy huomioida esimerkiksi vaihteleva määrä asiakkaan sidosryhmiä (Eggert et al. 2018), asiakkaan halukkuus yhteistyöhön (Terho et al. 2012) ja arvoa määrittävien henkilöiden asiantuntemus ja taidot (katso Keränen & Jalkala 2014).

Palvelukeskeisen logiikan mukainen asiakasarvonmäärittäminen alkaa esitettyjen mallien mukaan arvopotentialin tunnistamisella (kuvat 6 ja 7). Vaikka asiakasarvo määräytyy asiakaskohtaisen käyttöarvon perusteella (Vargo & Lusch 2004), empiiristen tutkimusten pohjalta luoduissa malleissa asiakasarvonmäärittäminen alkaa jo paljon ennen tuotteen käyttöä (Keränen & Jalkala 2013; Keränen & Jalkala 2014). Esimerkiksi Keräsen ja Jalkan (2013) tutkimuksessa haastateltavat perustelivat asiakkaan nykytilanteen arvioinnin tarpeellisuutta sillä, että sen avulla saadaan vertailukohta käytöstä saadun arvon määrittämiseksi. Näin ollen nykytilanteen arviointi on tarpeellista asiakasarvonmäärittämisprosessissa. Arvopotentialin tunnistamisen tarpeellisuutta puolestaan perusteltiin esimerkiksi sillä, että asiakkaat eivät aina tiedä todellisia tarpeitaan. Tämä asiakkaiden tietämättömyys tarpeistaan on tunnistettu arvopohjaisen myynnin yhteydessä, ja sen vuoksi arvopotentialin tunnistaminen on keskeinen osa arvopohjaista myyntiä (Terho et al. 2012). Erityisesti asiakasarvon määrittämisen kannalta arvopotentialin tunnistamisen merkitys osana arvomäärittäystä voidaan kyseenalaistaa, sillä se ei suoranaisesti vaikuta asiakasarvon määrittämiseen, vaikka kenties luokin tarpeen asiakasarvon määrittämiselle. On mahdollista, että jotkin arvopohjaisen myynnin kokonaisuuden ja pelkän asiakasarvon määrittämisen prosessit menevät yrityksissä sekaisin. Tästä syystä empiiristen tutkimusten lisäksi täytyisi tehdä enemmän teoreettista tutkimusta asiakasarvon määrittämiseen liittyen, erityisesti palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta. Toisaalta, vaikka arvopotentialin tunnistamisen tarpeellisuus erityisesti asiakasarvonmäärittämisprosessissa on kyseenalainen, sen sisältyminen prosessiin ei heikennä mallin käytettävyyttä: arvopotentiali tullaan todennäköisesti joka tapauksessa määrittämään riippumatta siitä, sisältyykö se muodollisesti juuri asiakasarvonmäärittämisprosessiin.

Yleisesti palvelukeskeisen ajattelun mukainen asiakasarvonmäärittäminen on jatkuva prosessi, joka jatkuu jopa koko sen ajan, jonka tuote on käytössä. Tämä on merkittävä ero tuotekeskeisen ajattelun mukaiseen asiakasarvonmäärittämisprosessiin, joka päättyy tuotteen toimitukseen. Arvomäärittämyksen jatkuminen käytön aikana tekee palvelukeskeisen logiikan mukaisesta prosessista tarkemman: uudet arvoon vaikuttavat tekijät voidaan ottaa huomioon asiakasarvomäärittämyksessä riippumatta siitä, milloin ne ilmenevät.



## 4. ASIAKASARVON KOMMUNIKOIMINEN

Tässä luvussa käsitellään asiakasarvon kommunikoimisen merkitystä yritykselle ja asiakasarvon kommunikoimiseen liittyvää teoriaa. Asiakasarvon määrittämisellä ja kommunikoimisella on tarvetta esimerkiksi siksi, että asiakkaat eivät aina tiedä todellisia tarpeitaan tai niiden täyttymisen arvoa (Anderson & Narus 1998; Terho et al. 2012). Asiakasarvon kommunikoimista käsitellään tässä luvussa erityisesti B2B-markkinoinnin näkökulmasta, mutta myös asiakasarvon strateginen merkitys tuodaan esille. Asiakasarvon kommunikoimista tarkastellaan arvolupauksen kautta, koska arvolupaus on keskeisimpiä asiakasarvon kommunikoimisen keinoja (Payne et al. 2017; Eggert et al. 2018).

### 4.1 Arvolupaus

Asiakasarvoa käsittelevässä urauurtavassa työssään Woodruff (1997) arveli, että asiakasarvo on seuraava merkittävä kilpailuetua tuova tekijä. Tiedeyhteisö onkin nykyään laajasti yhtä mieltä siitä, että arvo ja asiakasarvo ovat B2B-markkinoinnin kulmakiviä (esim. Anderson et al. 2009, s. 6; Terho et al. 2012; Eggert et al. 2018). Asiakasarvoa voidaan hyödyntää markkinoinnissa, koska sen avulla kyetään perustelemaan tuotteen hankinnan kannattavuus asiakkaalle rahallisten hyötyjen kautta. Asiakasarvolla on markkinoinnin näkökulmasta erityisen suuri merkitys silloin, kun tehdään arvopohjaista myyntiä, koska arvopohjaisen myynnin keskeisenä toimintona on viestiä asiakkaalle arvo, jonka asiakas tuotteesta saisi (katso esim. Töytäri et al. 2011; Terho et al. 2012; Töytäri & Rajala 2015).

Arvon viestimiseen käytetään usein arvolupausta (*engl. customer value proposition*). Payne et al. (2017) esittävät arvolupauksen olevan yksi keskeisimmistä asiakasarvon viestimisen työkaluista. Arvolupauksen avulla viestitään asiakkaalle tuotteen tai palvelun arvoa, kuten kustannusten vähenemisestä tai muista hyödyistä aiheutuvaa arvoa (Anderson et al. 2006). Arvolupaus on siis kommunikoitavassa muodossa esitetty asiakasarvo, ja näin ollen arvolupauksen voidaan jopa ajatella olevan perusta asiakasarvon kommunikoimiselle. Erään näkemyksen mukaan markkinointiviestinnän yleisesti tulisikin perustua arvolupauksen selkeään ilmaisemiseen (Payne et al. 2008). Esimerkiksi Eggert et al. (2018) käsittelevät asiakasarvon kommunikoimista ainoastaan arvolupauksen kautta.

Kirjallisuudessa arvolupausta käsitellään muutamasta eri näkökulmasta. Näistä kaksi merkittävää näkökulmaa käsittelevät arvolupausta 1) *markkinoinnin ja myynnin työkaluna* (esim. Anderson et al. 2006; Töytäri et al. 2011; Terho et al. 2012; Töytäri & Rajala 2015) ja 2) *strategisena työkaluna* (esim. Payne et al. 2017; Eggert et al. 2018). Markkinoinnin työkaluna arvolupausta käsittelevät artikkelit ovat tyypillisesti empiirisiä tutkimuksia ja strategista näkökulmaa edustavat teoreettisia artikkeleita. Tämä voi kertoa siitä,

että yrityksissä arvolupaus pidetään edelleen usein ainoastaan markkinoinnin työkaluna.

Anderson et al. (2006) ovat tutkimuksensa perusteella havainneet kolmenlaisia arvolupauksia, jotka on esitetty kuvassa 8. *Kaikki hyödyt* (engl. *all benefits*) listaava arvolupaus on helpoin toteuttaa, sillä se ei vaadi asiakkaan tai kilpailijoiden tuntemista. Haasteena menetelmässä on todellisten hyötyjen tunnistaminen, sillä kaikki tunnistetut hyödyt eivät välttämättä ole kaikille asiakkaille relevantteja. Lisäksi hyötyjen suuri määrä ja päällekkäisyys kilpailijan tuotteen hyötyjen kanssa vähentää kilpailuetua tuovien ainutlaatuisten hyötyjen näkyvyyttä. Tutkimuksen perusteella suurin osa johtajista kuitenkin käyttää tätä menetelmää. *Suotuisat eroavaisuudet* (engl. *favorable points of difference*) esittävässä arvolupauksessa painotetaan tuotteen ainutlaatuisia hyötyjä ja sitä, miksi asiakkaan kannattaisi ostaa tuote kilpailijan tuotteen sijaan. Ongelmana on, että tämän menetelmän mukainen arvolupaus ei välttämättä sisällä jotakin ominaisuutta vain sen takia, että kilpailijan tuotteella on sama ominaisuus. Mikäli tämä ominaisuus on asiakkaalle ehdoton vaatimus, asiakas saattaa arvolupauksen perusteella valita kilpailijan tuotteen. Menetelmän mukaan laadittu arvolupaus myös sisältää mahdollisesti edelleen suuren määrän hyötyjä, minkä vuoksi arvolupauksen tarkastelu asiakasyrityksessä on työlästä. *Merkityksellisimmät ominaisuudet* (engl. *resonating focus*) esittävässä arvolupauksessa pyritään yksinkertaiseen mutta houkuttelevaan esitykseen, joka olisi mahdollista ymmärtää käyttämättä paljon aikaa. Tällaisen arvolupauksen tekeminen vaatii eniten työtä, sillä asiakkaan toimintoja on ymmärrettävä. (Anderson et al. 2006)

Kaikki hyödyt	Suotuisat eroavaisuudet	Merkityksellisimmät ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esitetään kaikki hyödyt, joita tuotteella voi olla asiakkaalle</li> <li>• Mitä enemmän hyötyjä ilmoitetaan, sitä parempi</li> <li>• Vähiten työtä vaativa menetelmä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esitetään kaikki hyödyt, joita omalla tuotteella on mutta kilpailijan tuotteella ei</li> <li>• Huomioidaan asiakkaalle vaihtoehtoiset tuotteet</li> <li>• Keskitytään differoitumaan kilpailijoista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esitetään vain muutama asiakkaalle merkityksellisimmistä hyödyistä</li> <li>• Huomioidaan ostopäätöksiä tekevien johtajien kiire</li> <li>• Eniten työtä vaativa menetelmä</li> </ul>

**Kuva 8.** Kolme tapaa muodostaa arvolupaus (mukaillen Anderson et al. 2006).

Töytärin et al. (2011) tutkimuksessa eräs suuri globaalisti toimiva asiakasyritys kertoi, että myyjien ei kannattaisi listata kaikkia tuotteensa hyötyjä, vaan esittää kaksi tai kolme merkittävää hyötyä objektiivisesti. Yrityksen mukaan esitettyjen laskelmien tulisi olla yksinkertaisia mutta täsmällisiä. Lisäksi arvolupaus tulisi tehdä vasta, kun asiakkaan tarpeet

on todella ymmärretty. Yritys kertoi, että myyjät tekevät arvolupauksia ja esittävät tarkkoja lukuja liian aikaisin, mikä saa asiakkaan epäilemään lupauksia.

Andersonin et al. (2006) havaitsemat tavat muodostaa arvolupaus keskittyvät arvolupauksen laatimiseen markkinointitarkoitusta varten ennen toimitusta. Arvolupaukset muodostetaan toimittajayrityksessä, ja niitä käytetään myynnin työkaluina. Anderson et al. (2006) toteavat, että joissakin yrityksissä arvolupausta pidetäänkin vain markkinoinnin työkaluna, mikä on melko rajallinen näkemys. Esimerkiksi Payne et al. (2017) pitävät arvolupausta strategisena työkaluna, jonka eräänä tehtävänä on viestiä markkinoinnin strategisia päätöksiä ja näin vaikuttaa yrityksen kilpailuetuun. Arvolupauksen käsittäminen strategisena työkaluna eroaa merkittävästi käsityksestä, jonka mukaan arvolupaus on vain markkinoinnin työkalu. Tämä näkemys on kuitenkin johdonmukainen, koska arvolupauksen taustalla on strategisesti merkittävä kysymys siitä, mistä toimittajayrityksen kilpailuetu muodostuu. Payne et al. (2017) toteavat, että tämän strategisen näkökulman vuoksi yrityksen ylimmän johdon tulisi varmistaa se, että arvolupaukset ovat linjassa yrityksen strategian kanssa, vaikka arvolupaukset laadittaisiin myyntiosastossa.

Payne et al. (2017) tunnistavat aiemman kirjallisuuden perusteella kolme näkökulmaa arvolupaukseen: toimittajan määrittämä arvolupaus, asiakkaan huomioiva arvolupaus ja yhdessä määritetty arvolupaus. Toimittajan määrittämä arvolupaus edustaa tuotekeskeistä logiikkaa (katso Eggert et al. 2018). Esimerkiksi Andersonin et al. (2006) määrittämistä arvolupauksen muodostamistavoista kaikki hyödyt esittävä ja suotuisat eroavaisuudet esittävä tapa ovat tällaisia. Asiakkaan huomioiva arvolupaus sisältää viitteitä sekä tuotetta palvelukeskeisestä logiikasta ja edustaakin siirtymävaihetta näiden logiikoiden välillä (katso Eggert et al. 2018). Merkityksellisimmät ominaisuudet esittävä arvolupaus on tällainen. Yhdessä määritetty arvolupaus edustaa palvelukeskeistä logiikkaa ja ajatusta arvon yhteisluomisesta (Eggert et al. 2018), ja tällainen arvolupaus huomioi asiakkaan saaman arvon ennen tuotteen käyttöä, käytön aikana ja sen jälkeen (Payne et al. 2017). Arvolupauksen strateginen merkitys korostuu, kun tavoitteena on palvelukeskeisen ajattelun mukainen arvon yhteisluominen (Eggert et al. 2018). Payne et al. (2017) toteavat, että johtajien tulisi määritellä, minkä näkökulman mukainen arvolupaus olisi kuhunkin tilanteeseen sopiva.

## **4.2 Asiakasarvon viestiminen arvolupauksen muodossa**

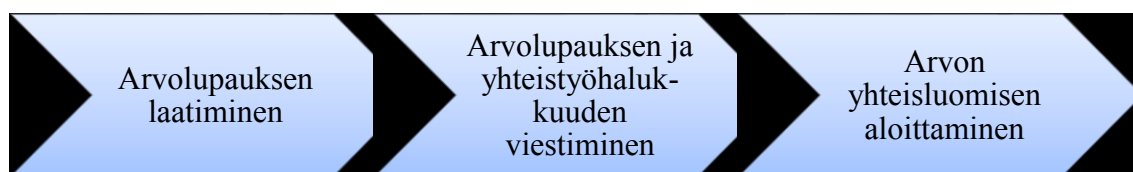
Arvolupaus on eräs selkeimmistä tavoista hyödyntää asiakasarvoa markkinoinnissa, koska arvolupaus sisältää jollakin tavalla määritetyn asiakasarvon (katso Anderson et al. 2006). Arvolupaus voi olla määritetty toimittajayrityksessä ennen toimitusta, tai arvolupaus voidaan määrittää yhdessä asiakkaan kanssa (Payne et al. 2017). Palvelukeskeisen logiikan mukaan yritys voi kuitenkin vain tehdä arvolupauksia, ja todellinen asiakasarvo määrittyy vasta tuotteen ollessa asiakkaalla käytössä (Vargo & Lush 2004). Yksin toimittajayrityksen määrittämä asiakasarvo ja arvolupaus ovat siis vain arvioita asiakasarvosta.

Myyntityö, jossa asiakasarvoa ja arvolupauksia hyödynnetään, edustaa usein arvopohjaista myyntiä. Terho et al. (2012) tunnistivat arvopohjaista myyntiä koskeneessa tutkimuksessaan kolme arvopohjaisen myynnin keskeistä vaihetta: 1) asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, 2) arvolupauksen muodostaminen ja 3) asiakasarvon kommunikoiminen. Asiakasarvo voidaan kommunikoida esimerkiksi arvolupauksen muodossa. Eggert et al. (2018) esittävät, että asiakasarvon kommunikoiminen huolellisesti laadittujen arvolupausten muodossa voi auttaa erottumaan kilpailijoista. Vastaavasti Terhon et al. (2012) tutkimuksessa monet yritykset olivat sitä mieltä, että arvopohjainen myynti on tehokas myyntistrategia, jos sen avulla voidaan erottua kilpailijoista. Toisaalta yritykset eivät ota kantaa siihen, millä tavalla kilpailijoista tulisi kyetä erottumaan. Vaikka yritys ei kykenisi esittämään sellaista arvoa, jota kilpailijan tuote ei tuo, yritys voisi huolellisesti laaditun arvolupauksen avulla esittää tuotteensa houkuttelevampana kuin kilpailija. Lisäksi, erityisesti arvon yhteisluomisen yhteydessä, yksityiskohtaisten arvolupausten avulla voidaan saada asiakas ymmärtämään paremmin arvonluomismahdollisuuksia. Mitä paremmin asiakas ymmärtää tarjottuja mahdollisuuksia, sitä suurempaa arvoa voidaan luoda yhdessä (Payne et al. 2008). Vaikka tarjottu tuote olisi hyvin samankaltainen kuin kilpailijan tuote, jo markkinointivaiheessa voidaan siis täyttää edellytyksiä suuremman käyttöarvon muodostumiselle ja muodostaa asiakkaalle mielikuva kilpailijan tuotteen tuomaa arvoa suuremmasta arvosta.

Arvolupauksen muodostamiseen liittyy lukuisia haasteita. Tutkimuksissa yleisimmin tunnistetut haasteet ovat myyjien soveltuvuus arvopohjaiseen myyntityöhön (Woodruff 1997; Terho et al. 2012; Töytäri & Rajala 2015) ja arvopohjaisen myynnin asiakaskohtainen sovellettavuus (Terho et al. 2012; Töytäri & Rajala 2015). Myyjiltä vaaditaan ainakin konsultointi- ja laskentaosaamista (Töytäri et al. 2011), sillä ilman näitä taitoja arvolupauksen täsmällinen laatiminen on lähes mahdotonta. Asiakaskohtaisten arvolupausten muodostaminen puolestaan ei onnistu ilman yhteistyötä ja asiakkaan aktiivista osallistumista, koska myyjän omat tiedot eivät riitä arvolupauksen laatimiseen (Terho et al. 2012). Asiakkaalta vaaditaan siis sitoutumista, johon kaikki asiakkaat eivät ole valmiita. Kaikki asiakkaat eivät myöskään ymmärrä tuotteen arvoa, vaikka se olisi esitetty ja perusteltu heille, ja tällöin arvolupauksesta ei ole hyötyä (Töytäri & Rajala 2015). Yritysten tulisi siis kehittää yksinkertaisempia arvolupauksia, jotta yhä useampi asiakas ymmärtäisi potentiaalisen arvon.

Arvolupauksella voi olla tärkeä rooli myös palvelukeskeisen logiikan mukaisen yhteistyön ja arvon yhteisluonnin käynnistämisessä. Eggert et al. (2018) esittävät, että arvolupaus on eräänlainen ehdotus, jonka tarkoituksena on aikaansaada keskustelua ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Arvolupaus on siis eräänlainen yhteistyökutsu asiakkaalle. Tämä näkökulma on mielenkiintoinen, sillä tällöin arvolupauksen tulisi olla laadittu toimittajayrityksessä ennen yhteistyötä asiakkaan kanssa. Kuitenkin esimerkiksi Terhon et al. (2012) tutkimuksessa ilmeni, että tehokkaan arvolupauksen laatiminen vaatii ainakin jonkin verran yhteistyötä asiakkaan kanssa. Toisaalta kirjallisuudessa (esim. Anderson et

al. 2006) on esitetty tapoja määrittää arvolupaus yksin toimittajayrityksessä, ja näitä tapoja käytetään B2B-markkinoilla paljon. Eräs mahdollisesti tehokas tapa hyödyntää arvolupaus yhteistyökutsuna voisi olla arvolupauksen laatiminen toimittajayrityksessä, sen esittäminen asiakkaalle ja potentiaalisesta arvonaluomismahdollisuudesta aiheutuvan yhteistyöhalukkuuden viestiminen. Mikäli asiakas kiinnostuu ja on valmis yhteistyöhön, voidaan arvolupaus tarvittaessa kehittää yhdessä. Tärkeämpää on kuitenkin se, että voidaan alkaa luoda palvelukeskeisen ajattelun mukaista yhteistä arvoa. Arvolupauksen käyttäminen yhteistyökutsuna on esitetty kuvassa 9.



**Kuva 9.** Arvolupauksen käyttäminen yhteistyökutsuna.

Kuvan 9 mukaisen prosessin ensimmäinen vaihe on arvolupauksen laatiminen. Koska arvolupauksen on prosessin alussa tarkoitus olla vain asiakkaan mielenkiinnon herättävä ehdotus, arvolupaus voidaan laatia tuotokeskeistä ajattelua edustavien mallien mukaisesti (katso Anderson et al. 2006). Tällöin ei tarvitse huomioida asiakaskohtaisia tekijöitä, mikä tekee arvolupauksen laatimisesta verrattain helppoa. Koska ehdotusmaiset yhteistyökutsuiksi tarkoitettut arvolupaukset eivät ole asiakaskohtaisia, niitä voidaan esittää suu- relle määrälle potentiaalisia asiakkaita. Arvolupauksesta kiinnostuvien asiakkaiden kanssa voidaan myöhemmin kehittää arvolupaus siten, että myös asiakaskohtaiset tekijät huomioidaan. Tämä on eräs tapa erotella jo varhaisessa vaiheessa potentiaalisista asiakkaista se joukko, joka todella on kiinnostunut tuotteesta.

Arvolupaus on erityisen hyvä keino asiakasarvon kommunikoimiselle ennen tuotteen toimitusta, kun toimittaja-asiakassuhde noudattaa tuotokeskeistä logiikkaa, ja ennen yhteistyön aloittamista, kun toimittaja-asiakassuhde noudattaa palvelukeskeistä logiikkaa. Esimerkiksi Vargo ja Lusch (2004) pitivät arvolupaus toimittajayrityksen tuotoksena, kun taas toisen näkemyksen mukaan arvolupaus voidaan muodostaa yhdessä (esim. Payne et al. 2017; Eggert et al. 2018). Kirjallisuudessa ei kuitenkaan ole otettu riittävästi kantaa siihen, mitä hyötyä arvolupauksen laatimisesta yhdessä on prosessissa, jossa arvoa luodaan yhteistyössä ja arvo on yhteistä. Arvolupauksen laatimiselle voi joissakin tilanteissa olla perusteita, kuten toimittajayrityksen antamien takuiden sitominen arvolupaukseen. Arvolupauksia on kuitenkin tutkittu riittämättömästi (Payne et al. 2017), ja tällä hetkellä arvolupauksen merkitys vaikuttaisi markkinoinnin kannalta painottuvan yhteistyötä edeltävään markkinointiin. Yhteistyön aikana tapahtuvan asiakasarvon viestimisen täytyy tapahtua muillakin tavoilla kuin vain arvolupaus muokkaamalla.

Yksittäiset asiakkaat erikoistuvat yhä enemmän. Palvelukeskeisen ajattelun mukaan asiakkaat turvautuvat tuttuihin markkinasuhteisiin tilanteissa, joissa ne tarvitsevat ulkopuolisia palveluita. (Vargo & Lusch 2004) Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakasarvoa kommunikoidaan myös olemassa oleville asiakkaille, myös silloin kun toiminnalla ei saavuteta välitöntä myyntiä. Asiakasarvoa kommunikoidamalla voidaan osoittaa, miksi tuotetta tai palvelua kannattaa jatkossakin ostaa samalta toimittajalta eikä kilpailijalta. Töytäri ja Rajala (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että jotkut toimittajat keskittyivät kilpailuedun maksimoimiseksi vaikuttamaan asiakkaan kokemaan arvoon siten, että se olisi sama kuin toimittajan arvolupauksessa lupaama arvo. Näin voidaan lisätä asiakastytyväisyyttä.

Asiakasarvon kommunikoinnille yhteistyön aikana on lukuisia syitä. On tärkeää varmistaa, että asiakas tiedostaa saamansa arvon, mutta toisaalta on joskus tarpeen varmistaa, että asiakas tietää miten sen tulee toimia arvon saamiseksi. Payne et al. (2008) toteavat, että mitä paremmin asiakas ymmärtää tarjottuja mahdollisuuksia, sitä suurempaa arvoa voidaan luoda yhdessä. Vaikka asiakas ymmärtäisi arvolupauksessa esitetyn arvon, arvon yhteisluomisprosessissa myös asiakkaan toiminta tuotetta käytettäessä vaikuttaa arvon realisoitumiseen. Joskus voi siis olla tarpeen viestiä asiakasarvoa ja sen realisoitumisen edellyttämiä toimenpiteitä asiakkaalle myös tästä näkökulmasta. Tällöin korostuvat kirjallisuudessa tunnistetut arvopohjaista myyntiä tekeviltä myyjiltä vaaditut ominaisuudet: konsultointi- ja laskentaosaaminen (Töytäri et al. 2011). Palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakasarvon määrittäminen on pitkä yhteistyöprosessi, ja asiakasarvoon vaikuttaa sekä toimittajan että asiakkaan toiminta, koska arvo luodaan yhdessä (Eggert et al. 2018). Asiakasarvon määrittäminen ja kommunikointi voivat siis molemmat olla sellaisen prosessin osia, jonka tuloksena on arvon realisoituminen. Kun luvattu arvo realisoituu, asiakkaat ovat todennäköisemmin tyytyväisiä. Tällöin uusien tilausten ja suotuisien referenssien määrä yleensä kasvaa.

## 5. PÄÄTELMÄT

Arvoa ja asiakasarvoa käsittelevä kirjallisuus on siirtynyt vaihtoarvokeskeisestä ajattelusta käyttöarvokeskeiseen ajatteluun (Eggert et al. 2018), ja samalla on siirrytty tuotokeskeisestä markkinalogiikasta palvelukeskeiseen markkinalogiikkaan. Vaikka arvoa ja asiakasarvoa käsittelevä kirjallisuus tarkastelee arvon muodostumista usein markkinalogiikoiden kautta (esim. Grönroos & Voima 2013; Eggert et al. 2018), asiakasarvon määrittämistä ja asiakasarvon määritystapoja ei aiemmassa kirjallisuudessa ole käsitelty markkinalogiikoiden kautta. Tässä työssä aiemman kirjallisuuden havaintoja käsiteltiin markkinalogiikoiden kautta. Näin esitettiin uusi, aiempaa kirjallisuutta täydentävä näkökulma asiakasarvon määrittämiseen. Tämä näkökulma auttaa jäsentelemään esimerkiksi asiakasarvon määrittämiseen liittyviä toimintoja tuote- ja palvelukeskeisyyden mukaan.

Kun asiakasarvon määrittämistä käsiteltiin markkinalogiikoiden kautta, havaittiin asiakasarvoon liittyvä ero teoriakirjallisuuden ja käytännön välillä. Vaikka muutos tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen on tapahtunut kirjallisuudessa, käytännössä B2B-markkinoilla käytetään edelleen paljon tuotokeskeisen logiikan mukaisia menetelmiä asiakasarvoa määrittäessä (esim. Anderson et al. 2009, s. 64–69). Arvon yhteisluominen ja palvelukeskeisen logiikan mukainen asiakasarvon määrittäminen lisääntyy kuitenkin edelleen jatkuvasti (esim. Terho et al. 2012; Eggert et al. 2018).

Käytännössä asiakasarvon määrittäminen on tutkimusten mukaan usein myyntiosaston vastuulla (esim. Terho et al. 2012; Keränen & Jalkala 2014). Eräs syy tälle on todennäköisesti se, että useissa yrityksissä asiakasarvon ajatellaan olevan vain markkinoinnin työkalu (Anderson et al. 2006). Erityisesti palvelukeskeisen ajattelun mukaisen asiakasarvon määrittämisen ei tulisi välttämättä olla yksin myyntiosaston vastuulla, koska yksin myyntiosaston tiedot ja motivaatio eivät asiakasarvon määrittämiseen yleensä riitä (katso Keränen & Jalkala 2014).

Asiakasarvon määrittämiseen liittyy mielenkiintoinen kysymys siitä, miksi yritykset käyttävät ja miksi niiden kannattaa käyttää resursseja palvelukeskeisen ajattelun mukaiseen asiakasarvon määrittämiseen. Vaikka palvelukeskeisen ajattelun mukainen asiakasarvon määrittäminen on pitkä prosessi, joka ei välittömästi aiheuta taloudellista hyötyä, se voi pitkällä aikavälillä olla kannattavaa. Asiakastyytyväisyys todennäköisesti lisääntyy, kun todennetaan asiakkaan saama arvo. Tämä todennäköisesti lisää asiakasuskollisuutta ja suotuisien referenssien määrää. Lisäksi erityisesti tilanteessa, jossa arvoa luodaan yhdessä palvelukeskeisen logiikan mukaisesti, arvo ja asiakasarvo ovat usein hyvin lähellä toisiaan ja niiden määrittäminen tuottaa päätöksentekoa tukevaa tietoa niin toimittajalle kuin asiakkaallekin. Molemmat osapuolet saavat tietoa esimerkiksi toimittaja-asiakassuhteen arvokkuudesta, ja tätä tietoa voidaan hyödyntää resurssien käytön optimoinnissa. Arvokkaimpiin suhteisiin voidaan perustellusti käyttää eniten resursseja.

Palvelukeskeisen logiikan mukaisen asiakasarvokäsityksen yleistyessä myös käsitys asiakasarvon kommunikoimisesta muuttuu. Arvolupaus kuvaa tuotteen arvoa (Anderson et al. 2006), ja arvolupaus on yksi keskeisimmistä ja selkeimmistä keinoista viestiä asiakasarvo (katso Payne et al. 2008). Perinteisesti arvolupauksella on kuvattu tuotteen ylivertaisia ominaisuuksia, kuten laatua ja hintaa (Eggert et al. 2018), ja joissakin yrityksissä arvolupaus nähdään vieläkin vain markkinoinnin työkaluna (Anderson et al. 2006). Tämän näkemyksen kuitenkin haastaa viime aikoina kehittynyt näkemys arvolupauksesta strategisena työkaluna ja yhteistyöhön kutsuvana ehdotuksena. Uuden näkemyksen mukaan arvolupaus ei ole vain kuvaus tuotteen ominaisuuksista ja markkinoinnin työkalu, vaan se kuvastaa yrityksen strategisia valintoja. Arvolupauksen tulisi olla asiakaskohtainen ja kertoa, miten toimittajayritys ja asiakasyritys voivat yhdessä luoda arvoa resursseja yhdistämällä. Uuden näkemyksen mukainen arvolupaus esittää potentiaalisen arvon olemassaolon, ja tämän esityksen pohjalta toimittaja ja asiakas voivat aloittaa arvon yhteisluomisen. (Payne et al. 2017; Eggert et al. 2018) Vaikka kirjallisuudessa näkemys arvolupauksesta jakautuu yleensä selkeästi kahteen edellä mainittuun näkökulmaan, perinteisen näkemyksen mukainen arvolupaus voi toimia kannustimena yhteistyöhön, koska perinteiselläkin arvolupauksella voidaan osoittaa potentiaalisen arvon olemassaolo.

Arvolupaus toimii asiakasarvon kommunikoimisen työkaluna erityisen hyvin ennen tuotteen toimitusta ja yhteistyötä. Koska asiakkaat turvautuvat usein tuttuihin suhteisiin tarvitessaan ulkopuolisia palveluita (Vargo & Lusch 2004), asiakasarvon kommunikoiminen voi olla tehokas markkinoinnin keino myös olevassa olevien asiakkaiden kohdalla. Palvelukeskeisen ajattelun mukaisessa toimittaja-asiakassuhteessa, jossa arvoa luodaan yhdessä, tämä kommunikointi on usein tiivistä dialogia ja vuorovaikutusta (katso Grönroos & Voima 2013).

Erityisesti palvelukeskeisen logiikan mukaiseen arvon ja asiakasarvon määrittämiseen liittyy logiikan uutuuden vuoksi paljon kysymyksiä. Terho et al. (2012) esittävät, että asiakasarvon soveltamista osana arvopohjaista myyntityötä täytyy tutkia enemmän. Payne et al. (2017) puolestaan pitävät arvolupauksiin liittyvää olemassa olevaa teoriaa riittämättömänä. Eggert et al. (2018) toteavat, että tulevaisuuden tutkimuksissa tulisi selvittää, miten arvo tunnistetaan B2B-markkinoilla ja miten tämän tiedon pohjalta laaditaan arvolupauksia. Nämä aiemman kirjallisuuden tunnistamat puutteet ovat melko perustavanlaatuisia ja laajoja. Toisaalta näihin kysymyksiin liittyvää tutkimusta on tehty jossakin määrin (esim. Terho et al. 2012; Payne et al. 2017), mikä viittaa siihen, että vastaavia tutkimuksia toivotaan alalla tehtävän lisää. Asiakasravokäsityksen muuttuminen ja uuden markkinalogiikan ilmaantuminen lähihistoriassa ovat merkittäviä syitä perustavanlaatuisen tutkimuksen tarpeelle.

Vaikka palvelukeskeisen logiikan mukaiseen arvon muodostumisen teoriaan liittyvää kirjallisuutta on paljon, käytännön malleja palvelukeskeisen ajattelun mukaiselle asiakasarvon määrittämiselle on esitetty melko vähän. Aiemmissa tutkimuksissa asiakasarvon määrittämisestä on tutkittu empiirisesti yleensä yritysten johtohenkilöitä haastatteleamalla.



Tulevissa tutkimuksissa tulisi pyrkiä kehittämään käyttökelpoinen ja mahdollisimman yleispätevä malli palvelukeskeisen logiikan mukaisen asiakasarvon määrittämiseksi. Lisäksi tulisi tutkia enemmän sitä, miten palvelukeskeisen logiikan mukainen asiakasarvon määrittäminen hyödyttää yrityksiä. Vaikka potentiaalisia hyötyjä tunnistetaan olevan, hyötyjen täsmällisiä taloudellisia vaikutuksia tulisi tutkia enemmän.

Yrityksissä asiakasarvon määrittäminen ja kommunikointi voi tuoda asiakastyytyväisyyden lisäksi monia muitakin etuja. Potentiaalisia etuja tunnistetaan sekä teoriakirjallisuudessa että empiirisissä tutkimuksissa. Asiakasarvon kommunikointi huolellisesti laadittujen arvolupausten kautta voi auttaa erottumaan kilpailijoista (Eggert et al. 2018). Sekä asiakasarvon määrittäminen että sen kommunikointi ovat keskeisiä toimintoja arvopohjaisessa myynnissä, joka voi tilanteesta ja asiakkaasta riippuen olla erittäin tehokas myyntistrategia (Terho et al. 2012). Myös arvon yhteisluomistilanteessa asiakasarvon määrittäminen ja kommunikointi on tärkeää: mitä paremmin asiakas ymmärtää tarjottuja mahdollisuuksia, sitä suurempaa arvoa voidaan luoda yhdessä (Payne et al. 2008). Asiakasarvon määrittämisen ja kommunikoinnin avulla voidaan auttaa asiakasta tekemään ostopäätös. Asiakkaat eivät välttämättä tiedä todellisia tarpeitaan (Terho et al. 2012), ja vaikka tarpeet tiedostettaisiin, niiden täyttymisen arvoa ei välttämättä ymmärretä (Anderson & Narus 1998). Vaikka asiakasarvolla ajatellaan nykyään olevan yritykselle strateginen merkitys (Keränen & Jalkala 2014), asiakasarvon merkitys nimenomaan markkinoinnille ja myyntiosastolle on edelleen erittäin suuri.

Kun asiakasarvon määrittäminen ja kommunikointi sekä tuote- ja palvelukeskeisen logiikan mukaiset toimintatavat kootaan yhteen, voidaan esittää yrityksille uusi, kokonaisvaltainen tapa hyödyntää asiakasarvon määrittämistä ja kommunikointia. Toimittajayritykset voivat ensin käyttää perinteisiä tuotekeskeisen logiikan mukaisia asiakasarvonmäärittäystapoja, ja luoda niiden avulla arvion asiakasarvosta. Tämä arvio voidaan kommunikoida potentiaalisille asiakkaille arvolupauksen muodossa, ja yhteistyöstä kiinnostuneiden asiakkaiden kanssa voidaan aloittaa yhteistyö. Yhteistyön aikana asiakasarvon määrittämistä voidaan jatkaa palvelukeskeisen logiikan mukaisesti, jolloin asiakasarvon realisoituminen saadaan todennettua, ja asiakastyytyväisyys todennäköisesti kasvaa.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, miten asiakasarvon määrittämistä ja kommunikointia käsitellään aiemmassa kirjallisuudessa. Työssä asiakasarvon määrittämistä ja kommunikointia käsiteltiin laajasti ja melko yleisellä tasolla. Kirjallisuuskatsauksena tämän työn suurimpana rajoitteena on aineiston rajallisuus, koska työssä keskityttiin aineiston laajuuden sijaan aineiston huolelliseen tarkasteluun. Työssä perehdyttiin erityisen tarkasti perustavanlaatuisiin julkaisuihin, mikä osittain kompensoi lähdeaineiston rajallisuutta, koska useat julkaisut pohjautuvat näihin perustavanlaatuisiin julkaisuihin. Kirjallisuuskatsauksen aineisto sisälsi sekä teoriakirjallisuutta että empiirisiä tutkimuksia. Aineiston määrärajoitteesta huolimatta melko monipuolisen kirjallisuuden huolellinen tutkiminen ja analysointi mahdollisti työn tavoitteen täyttymisen.

## LÄHTEET

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value, *Harvard Business Review*, Vol. 76(6), pp. 53–65.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets, *Harvard Business Review*, Vol. 84(3), pp. 90–99.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. & Narayandas, D. (2009). *Business market management: understanding, creating, and delivering value*, 3.th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 470 p.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use, *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, pp. 80–90.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41(2), pp. 133–150.
- Keränen, J. & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, pp. 1307–1317.
- Keränen, J. & Jalkala, A. (2014). Three strategies for customer value assessment in business markets, *Management Decision*, Vol. 52(1), pp.79–100.
- Payne, A., Storbacka, K.E. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36(1), pp. 83–96.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45(4), pp. 467–489.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). ‘It’s almost like taking the sales out of selling’—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 174–185.
- Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I. & Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(7), pp. 493–502.
- Töytäri, P. & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective, *Industrial Marketing Management*, Vol. 45(1), pp. 101–112.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), pp. 1–17.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25(2), pp. 139–153.